

Inga Lipp

## HYVÄ PEREHDYTTÄMINEN TILITOIMISTOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Rahoituksen suuntautumisvaihtoehto  
2017

# HYVÄ PEREHDYTTÄMINEN TILITOIMISTOSSA

Lipp, Inga  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2017  
Ohjaaja: Kuisma, Pekka  
Sivumäärä: 47  
Liitteitä: 4

Asiasanat: perehdyttäminen, kilpailuetu, sitoutuminen, motivaatio, sisäinen yrittäjyys

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Tilitoimisto Oy, taloushallintopalveluja tarjoava yritys. Yritykseen on rekrytoitu uusia työntekijöitä, tarjottu työharjoittelupaikkaa kaupan- ja rahoitusalan opiskelijoille sekä siirretty työntekijöitä työtehtävästä toiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Tilitoimisto Oy:lle selkeä ja kattava perehdytyskansio yhtenäisen ja ennalta suunnitellun perehdytyskäytännön käyttöönoton mahdollistamiseksi yrityksen kaikissa toimipaikoissa. Perehdytyskansion avulla saataisiin työntekijät ja harjoittelijat perehdytettyä tehokkaammin ja samalla voitaisiin varmistaa, että kaikki tarpeellinen tieto on yrityksen henkilöstön käytettävissä. Tilitoimisto Oy:ssä ei ole aiemmin ollut perehdytysmateriaalia, joten perehdytyskansio luotiin kirjallisuuden, keskustelujen ja havainnoinnin avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen toteuttamista tilitoimistossa ja sen suhdetta työntekijöiden sitoutumiseen, työmotivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen sekä näiden kaikkien vaikutusta taloushallintopalveluja tarjoavan yrityksen kilpailukykyyn. Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonhankintaan käytettiin strukturoitua haastattelua. Toimeksiantajayrityksen työntekijöille lähetetyssä kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin kertomaan perehdytykseen liittyvistä kokemuksista ja sen tärkeydestä sekä omasta motivaatiosta, sitoutumisesta ja sisäisestä yrittäjyydestä.

Perehdytyskansiossa selitettiin yksityiskohtaisesti ja selkeästi Tilitoimisto Oy:n toimintaperiaatteet, työ- ja käytöstavat sekä muita työsuhteeseen liittyviä oleellisia asioita. Kansioon liitteeksi lisättiin perehdytyksen muistilista, josta voidaan molemmin puolin seurata perehdyttämisen edistymistä. Perehdytyskansio on annettu toimeksiantajalle sekä tulostettuna että sähköisenä versiona ja on tarkoitettu vain yrityksen työntekijöiden jokapäiväiseen käyttöön. Perehdytyskansiota tullaan päivittämään jatkuvasti tarpeen mukaan.

## A GOOD ORIENTATION IN ACCOUNTING COMPANY

Lipp, Inga  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
October 2017  
Supervisor: Kuisma, Pekka  
Number of pages: 47  
Appendices: 4

Keywords: orientation, competitive advantage, engagement, motivation, internal entrepreneurship

---

This thesis was commissioned by Tilitoimisto Oy, a provider of financial administration services. To the company has been employed new employees, offered traineeship for Commercial- and Business Administration students together with reassigning employees to another post. The purpose of this thesis was to create for Tilitoimisto Oy a clear and comprehensive orientation guide to enable implement consistent and pre-planned practice of orientation in all locations of company. With the help of orientation folder would be able to orientate employees and trainees more efficiently and in the same time make sure, that all important information is known to every employee. In Tilitoimisto Oy hasn't been orientation material before, so orientation guide is created with the help of literature, conversations and observation.

The theoretical part of the thesis is dealing with realization of orientation and it's relation to the employees engagement, motivation and internal entrepreneurship along with, how does all of these affect with competitive edge of financial administration services providers. The research method of the thesis was qualitative one and the data was acquired with structured questionnaire. In questionnaire form, sent to commissioner employees, the respondents were asked to tell about their experiences related to orientation and its importance together with one's motivation, engagement and internal entrepreneurship.

In orientation folder was detailed and clearly explained operational principles of Tilitoimisto Oy, methods of working and behaving and other important concerns related to employment relationship. To the orientation guide was added a checklist, which can be used both sides to follow orientation. Orientation folder has been given to commissioner both in electronic and in paper print form, intended for staff members everyday use only. Orientation folder will be edited when necessary.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	6
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä .....	6
2.2	Opinnäytetyön toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely .....	7
2.3	Opinnäytetyöongelma .....	7
2.4	Teoreettinen viitekehys .....	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYSOINTI .....	10
3.1	Käytettävät menetelmät .....	10
3.2	Aineiston kerääminen .....	11
3.3	Tulosten luotettavuus .....	12
4	TALOUSHALLINTOPALVELUYRITYS .....	12
4.1	Taloushallintopalvelut.....	12
4.2	Taloushallintoalan asiantuntijuus.....	14
4.3	Kilpailutekijät taloushallintopalveluyrityksessä .....	17
5	PEREHDYTTÄMINEN TALOUSHALLINTOALAN YRITYKSESSÄ .....	21
5.1	Perehdyttämisen tavoitteet .....	21
5.2	Perehdytysprosessi .....	23
5.3	Perehdytyksen roolit .....	26
5.4	Perehdyttämisen arviointi .....	27
5.5	Perehdyttäminen osana strategista johtamista .....	28
5.6	Perehdyttämisen hyödyt.....	29
5.7	Perehdyttämisen vaikutukset .....	30
6	TULOSTEN TARKASTELU .....	33
6.1	Tuloksia ja kehitysehdotuksia.....	33
6.2	Tulosten vertailu .....	41
7	PEREHDYTYSKANSIO .....	42
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	43
	LÄHTEET .....	46
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän päivän yhä kovenevassa kilpailussa etsitään jatkuvasti mahdollisuutta parantaa oman yrityksen kilpailuasemaa, luomalla toimintatapaan ja palveluun liittyvää kilpailuetua. Palvelualan yrityksessä pystyy parhaiten erottumaan kilpailijoista panostamalla palvelun laatuun, koska alan toimintotavat ja palvelutarjonta ovat melko samantlaisia. Palvelun perusteeksi oleva tieto taas voi olla eri yrityksissä erilaista. Erottuakseen kilpailijoista voidaan tarjota palvelua eri tavalla. Loppupeleissä kaikki riippuu palvelun tuottajasta eli asiantuntijan osaamisesta ja hänen käytössään olevasta tiedosta. Oleellisin osa esimerkiksi taloushallinnon palveluyrityksen, tilitoimiston osaamisesta tulee taloon aamuisin ja kävelee ulos iltaisin (Ståhle & Laento 2000). Vaikka tilitoimiston kilpailukyky onkin suorassa yhteydessä henkilökunnan kyvykkyyteen ja osaamiseen, hupenee sen arvo nopeasti ilman jatkuvaa panostusta siihen. Yrityksen kilpailukyvyn edistäminen alkaa jo uusien osaajien rekrytoinnista ja jatkuu pitämällä heidät kokemuksineen ja osaamisineen yrityksen palvelussa (Lampikoski 2005, 11).

Vielä nykypäivänäkin tulee valitettavasti eteen tilanteita, jossa nähdään vaivaa saadaksesen hyvä asiantuntija taloon ja sen jälkeen hänen on pärjättävää omillaan. Osaava ja riittävä henkilöstä ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys (Viitala 2013, 10). Oman alansa asiantuntijan menettäminen kilpailijoille vaikuttaa ehdottomasti jonkin aikaa yrityksen kilpailukykyyn ja sitä paitsi olisi hänen korvaaminen vaikeaa ja aikaa vievää. Välttyäkseen hyvien työntekijöiden siirtymiseltä kilpailijoille ja yrityksen kilpailuaseman vaarantamiselta, tulisi asiantuntijat saada sitoutumaan yritykseen kaikkine kokemuksineen, taitoineen ja avaintietoineen. On hyvin mahdollista, että vain työntekijöiden sitoutuminen ei riitä. Yritystoiminnan tehokkuuden ja samalla kilpailuedun kannalta yhtä tärkeä on pitää yllä työntekijöiden motivaatiota sekä tukea sisäistä yrittäjyyttä. Tässä opinnäytetyössä pyrin selvittämään, miten voitaisiin tietoisesti jopa työsuhteen ensimetreistä lähtien henkilöstön avulla edistää taloushallinnon palveluyrityksen kilpailukykyä. Yrityksen kilpailukyvyn edistämisen keinona tarkkailen hyvin ja suunnitellusti toteutettua perehdytystä sekä sen vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja sisäiseen yrittäjyyteen.

Perehdyttämisestä on puhuttu jo vuosikymmeniä ja kukaan siitä tietoinen ja erityisesti sen kokenut henkilö, ei epäile sen tarpeellisuutta. Siitä huolimatta, voi vieläkin kohdata ihmisiä, jotka eivät ole saaneet perehdytystä koskaan ja olettavat, että muidenkin on pärjättävä ilman perehdytystä. Perehdytyksen puuttumisesta tai huonosti toteutetusta perehdytyksestä taas ei uskalleta puhua ääneen tai vedotaan kiireeseen ja rahan puutteeseen. Todellisuudessa huolellinen perehdytys auttaa säästämään sekä aikaa että rahaa. Perehdytyksen takia voidaan välttyä joskus jopa hyvinkin kalliiksi osoittautuvilta virheiltä, viivästyksiltä ja turhalta sählyykseltä. Myös huonon perehdytyksen seurauksena yrityksestä lähteneen työntekijän tilalle uuden henkilön löytäminen vaatii rahaa ja aikaa jopa moninkertaisesti verrattuna siihen, kun olisi saanut kunnon perehdytyksen. Rahan ja ajan säästämisen ohella perehdytyksestä on hyötyä yritykselle laadun säilymisen ja perehdytettävälle kehittymisen näkökulmasta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, raja- ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten hyvä perehdyttäminen toteutetaan ja millä tavalla se vaikuttaa työntekijään sekä laatia työn toimeksiantajalle perehdytyskansio. Opinnäytetyöni aihealue liittyy rahoitukseen, taloushallintopalveluja tarjoavan yrityksen perehdytyskäytäntöihin ja niiden kehittämiseen.

Opinnäytetyön hyötynä on, että yrityksessä aletaan perehdyttää uusia työntekijöitä sekä mahdollisia harjoittelijoita suunnitellusti. Ennalta suunnitellun perehdytyksen tuloksena työntekijät pystyvät nopeammin itsenäisempään työskentelyyn ja samalla vähenee tietämättömyydestä tehtävien virheiden määrä. Hyvin toteutetun perehdyttämisen tuloksena uudet työntekijät tuntevat itsensä tervetulleeksi työyhteisöön, mikä puolestaan helpottaa ja nopeuttaa heidän sitoutumistaan yritykseen ja sen työyhteisöön sekä arvoihin ja tapoihin. Näin ollen pystytään estämään yritykselle arvokkaiden työntekijöiden menettäminen. Perehdytyskansioon yritän koota myös mahdollisimman paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaisella tiedolla tarkoitan työntekijöille taloushallintoalan kokemuksen kautta karttunutta tietoa, joka näkyy heidän käytännöissään

ja toimintatavoissaan. Perehdytyskansiosta voisi hyötyä sekä vasta-aloittava että yrityksessä jo jonkin aikaa työskennellyt työntekijä.

## 2.2 Opinnäytetyön toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vuonna 1985 perustettu taloushallintopalveluja tarjoava yritys, josta käytetään työssani Tilitoimisto Oy nimeä. Yritys on melko pieni, alle 20 henkilöä työllistävä ja perheyhtiön periaatteita noudattava osakeyhtiö. Kirjanpito- ja palkanlaskentapalveluja tarjotaan muutamassa toimipisteessä, pääosin Satakunnan alueella. Näiden lisäksi Tilitoimisto Oy tarjoaa taloushallintopalveluja myös taloyhtiöille ja alkutuottajille sekä mukana on myös yhdistyksiä ja yksityishenkilöitä. Tilitoimisto Oy:n viimeisen tilikauden liikevaihto oli noin 750 000 euroa. Yrityksellä on asiakkaita kaikista yritysmuodoista ja eri toimialoilta joista suurin osa on pienikokoisia. Vaikka toimipisteet ovatkin pääosin Satakunnan alueella, on sähköisten taloushallintopalvelujen ansiosta asiakkaita ympäri Suomea. Tilitoimistoon on viime vuosina palkattu uusia työntekijöitä ja tarjottu työharjoittelun suorittamisen mahdollisuutta sekä merkonomi- että tradenomiopiskelijoille. Viime aikoina on tullut eteen myös yrityksen sisäisten työtehtävien muuttumista. Työn laadusta ja työsuhteen muodosta riippumatta tarvitsee kaikki uudet ja yrityksessä jo pidemmän aikaa työskennelleet, uusiin tehtäviin siirtyvät työntekijät hyvin suunniteltua ja toteutettua perehdytystä. Valitettavasti Tilitoimisto Oy:ssä ei ole tähän asti ollut yhtenäistä, ennalta suunniteltua perehdytyskäytäntöä. Perehdytys on tapahtunut työn ohella sitä mukaan, kun erilaisia tilanteita tulee eteen. Opinnäytetyöni tavoite onkin laatia perehdytyskansio Tilitoimisto Oy:lle yhtenäisen ja tehokkaamman perehdytyksen toteuttamiseksi.

## 2.3 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöni ongelmana on Tilitoimisto Oy:ssä yhtenäisen ja suunnitellun perehdyttämiskäytännön puuttuminen. Työni tarkoituksena on selvittää, miten hyvä perehdyttäminen toteutetaan, miten se vaikuttaa työntekijöihin. Lisäksi edellä mainittujen tietojen perusteella perehdytyskansion laatiminen työn toimeksiantajalle, Tilitoimisto Oy:lle. Tässä opinnäytetyössä kiinnitetään erityistä huomiota onnistuneen perehdyttä-

misen luomiin hyötyihin yrityksen kannalta – miten se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, työntekijöiden työmotivaatioon, sitoutumiseen sekä sisäiseen yrittäjyyteen. Opinnäytetyöni ongelmana on laatia perehdytyskansio siten, että sekä uuden työntekijän että harjoittelijan perehdyttämisen läpivienti sujuu yrityksessä suunnitellusti ja ongelmitta. Opinnäytetyöni tuloksena syntyy perehdytyskansio perehdyttämisen toteuttamiseksi. Perehdytyskansio on tarkoitus tallentaa myös yrityksessä jokapäiväisessä käytössä olevaan OwnCloud verkkotallennuspalveluun, jotta jokainen työntekijä pääsee halutessaan tutustumaan siihen uudelleen sekä samalla helpottaakseen kansion täydentämistä.

Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

### 1. Millaisia asioita hyvä perehdytyskansio sisältää?

Perehdytyskansion sisällön hahmottaminen auttaa välttymään siltä, että jotain tarpeellista unohtuu tai että siitä tulisi liian monimutkainen. Perehdytyskansion pitää olla helppo käyttää, että sitä myös käytettäisiin.

### 2. Miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon, sitoutumiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen sekä yrityksen kilpailukykyyn?

Selvittämällä perehdyttämisen vaikutukset edellä mainittuihin asioihin voidaan kehittää perehdytysprosessin ohella mahdollisuuksia motivoida ja sitouttaa työntekijöitä paremmin sekä löytää keinoja työn tehokkuuden lisäämiseksi heti työsuhteen alusta asti.

### 3. Mitkä ovat perehdyttämisen kriittiset kohdat?

Kriittisiin kohtiin varautuminen auttaa tekemään perehdytysprosessista sujuvampaa ja nopeampaa, varautumaan ongelmakohtiin ja jo ennalta löytämään ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin.

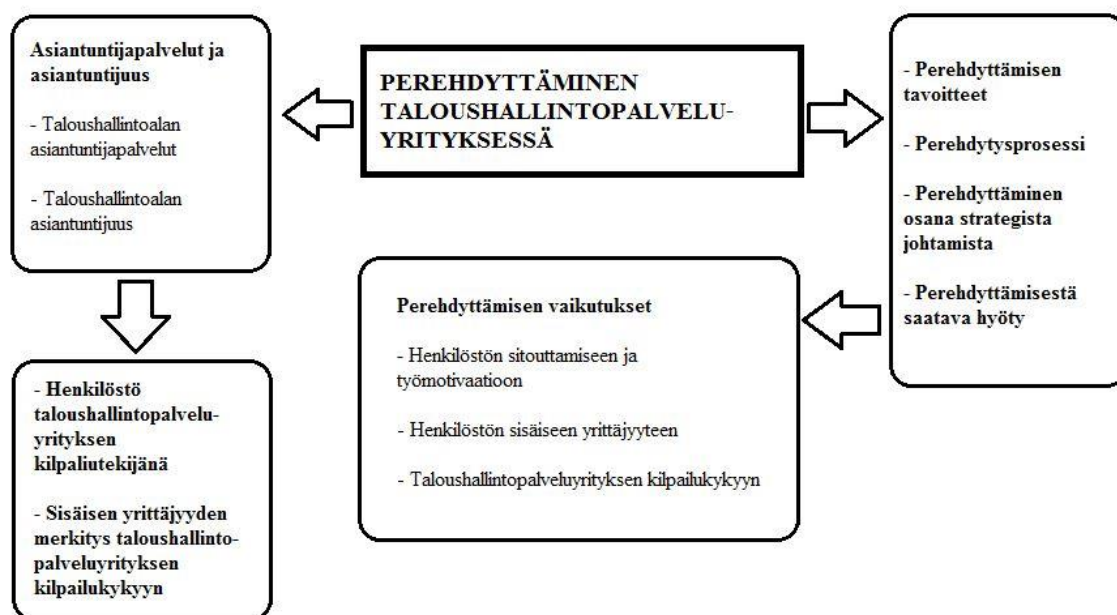
### 4. Mitä hyötyä yritykselle on perehdyttämisestä?



Perehdyttämisestä yritykselle koituvan hyödyn selvittäminen kannustaa panostamaan enemmän perehdyttämiseen ja sen toteuttamiseen sekä toimii muistutuksena perehdyttämisen tärkeydestä, jotta perehdyttämisen tapa yrityksessä säilyisi. Hyvin perehdytetty työntekijä on motivoituneempi heti työsuhteen alusta lähtien sekä työskentelee myös tehokkaammin ja tekee vähemmän virheitä. Samalla vähenee todennäköisyys menettää hyvä, palvelualan yrityksessä erittäin merkittävä kilpailutekijä eli asiantuntija.

## 2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoriaosa muodostuu taloushallintopalveluyrityksen henkilöstön asiantuntijuuden ja sisäisen yrittäjyyden merkityksestä yrityksen kilpailukykyyn sekä kilpailukyvyn parantamisesta perehdyttämisen avulla. Kohdeilmiötä tulen tarkastelemaan teorian avulla sekä haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen henkilöstöä. Haastattelujen avulla pyrin selvittämään heidän mielipiteitään yrityksen perehdytyskäytännöstä ja sen edistämisen keinoista. Edellä mainitun lisäksi haluan tutkia perehdytyksen vaikutuksia työntekijän omaan työmotivaatioon, sitoutumiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen jotta voidaan parantaa kohdeyrityksen kilpailuetua verrattuna muihin saman palvelualan yrityksiin. Tämän opinnäytetyön päätavoite on aiheeseen liittyvän teorian ja henkilöstöhaastattelujen nojalla laatia toimeksiantajayritykselle mahdollisimman kattava ja tehokas perehdytyskansio yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen ja edistämisen tueksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYSOINTI

#### 3.1 Käytettävät menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen edellyttää ja pystytäänkö perehdyttämisen avulla vaikuttamaan taloushallintopalveluja tarjoavan yrityksen kilpailukykyyn ja sen henkilöstön sitoutumiseen, työmotivaatioon sekä sisäiseen yrittäjyyteen. Hyödyntäen tutkimuksen tuloksia ja ai-hetta kuvaavaa teoriaa, laadin yritykselle toimivan perehdytyskansion.

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena on ymmärtää ja myös soveltaa perehdyttämisen vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn ja sen henkilöstöön. Menetelmän valintaa tukee myös aiheen mielenkiintoisuus ja tiivis työelämäyhteys itseni kannalta sekä aikomus käyttää tiedonhankintaan lomakehaastatteluja. (Anttila 2005, 276–277.)

Haastattelujen avulla pyrin ottamaan selvää, kuinka tärkeäksi yrityksen työntekijät kokevat perehdyttämisen sekä millaiset ovat sen vaikutukset henkilöstön näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä pyritään löytämään tosiasioita eli tässä kohdassa yhteyksiä perehdyttämisen ja yrityksen kilpailukyvyn sekä henkilöstön sitoutuneisuuden, työmotivaation ja sisäisen yrittäjyyden välillä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Tiedonkeruun toteutan käyttämällä strukturoitua haastattelua. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu on hyvä keino muodollisten hypoteesien testaamiseksi, sen toteuttamisen helppouden ja tietojenkäsittelyn nopeuden vuoksi. Strukturoidun haastattelun ongelmaksi voi osoittautua se, että haastattelun tulokset heijastavat pikemminkin lomakkeen laatijan eli tässä kohdassa tutkijan kuin tutkittavien näkökulmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45.) Opinnäytetyössäni käsittelen suhteellisen arkaa aihetta, kuten tutkittavien työpaikkaan liittyviä asioita ja heidän mielipiteitä kyseisestä aiheesta. Lomakehaastattelu mahdollistaa haastateltavien jäämisen anonyymiksi, minkä johdosta uskon saavani totuudenmukaisempia tuloksia.

### 3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineiston kerään käyttämällä lomakehaastattelua. Lomakehaastattelua varten laadin lomakkeen, jonka avulla pyrin keräämään haastateltavilta tutkimusaiheeseen liittyvää yleistä tietoa.

Lomakehaastattelun kohderyhmänä haluan käyttää koko yrityksen henkilöstöä, saadakseni mahdollisimman laajapohjaista tietoa siitä huolimatta, jos joku jättääkin lomakkeen palauttamatta. Koska yrityksellä on yhteensä neljä toimipistettä ja henkilökunta liikkuu tarvittaessa toimipisteestä toiseen, aion toteuttaa lomakehaastattelun sähköpostitse. Enemmän anonyymisyyttä kaipaavilla haastateltavilla säilyy mahdollisuus palauttaa haastattelulomake nimettömänä, yrityksen sisäisen postin välityksellä.

### 3.3 Tulosten luotettavuus

Haastattelen taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä työskenteleviä alan asiantuntijoita, joiden työkokemus kyseisellä alalla vaihtelee yhdestä vuodesta jopa kahteenkymmeneen vuoteen. Tuloksissa tulee selvästi esille se, että jo pidemmän aikaa tai pitkään yrityksessä työskentelevät henkilöt eivät välttämättä enää muista tarkkaan omaa yritykseen tuloa ja siihen liittynyttä perehdyttämistä. Toisaalta voi vähäistä työkokemusta omaavien työntekijöiden kohdalla vaikuttaa kokemuksen puute, hahmottaakseen, millaisia asioita perehdytyksessä pitäisi käsitellä ja miten se tulisi toteuttaa. Yrityksen henkilöstön suuresti vaihteleva sekä taloushallintoalaa koskeva työkokemus, että työkokemus ylittääään vaikuttaa ehdottomasti tutkimuksen tuloksiin positiivisesti. Haastateltavien edustavuuden johdosta tulevat heidän näkökulmansa mahdollisimman monipuolisesti esille, mikä puolestaan lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

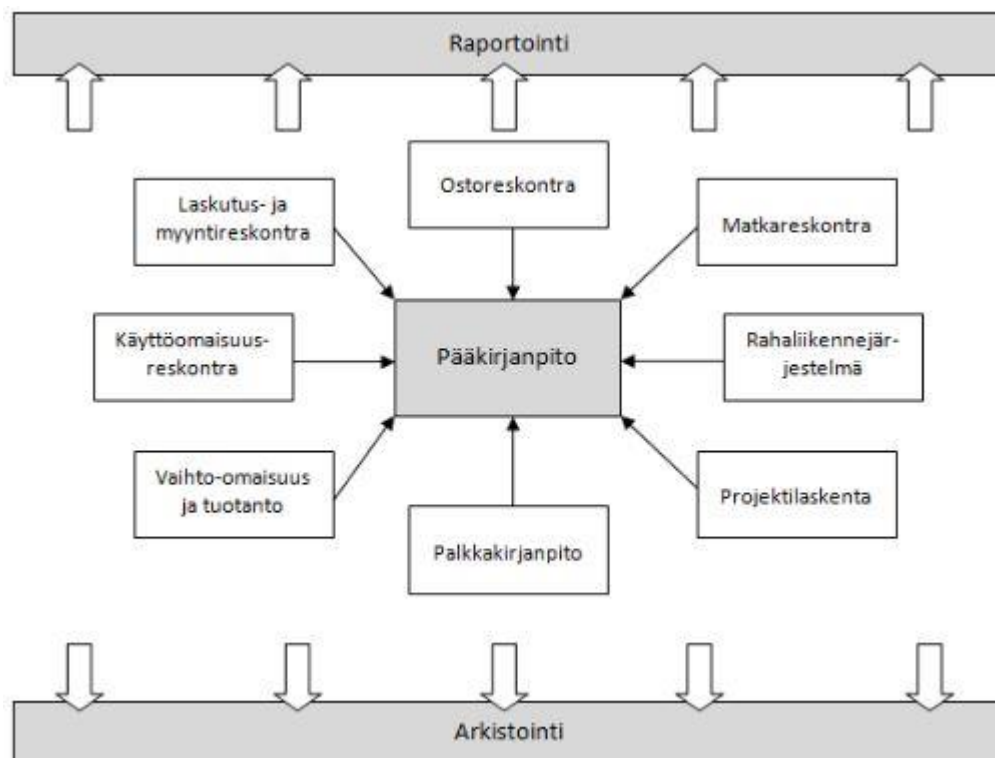
## 4 TALOUSHALLINTOPALVELUYRITYS

### 4.1 Taloushallintopalvelut

Taloushallinto on järjestelmä, jolla organisaatio pystyy seuraamaan taloudellisia tapahtumia sekä tarvittaessa raportoimaan toiminnastaan sidosryhmilleen. Riippuen sidosryhmistä ja heille jaettavan taloudellisen informaation tarkoituksesta voidaan taloushallinto jakaa kahteen: johdon eli sisäiseen laskentatoimeen ja yleiseen eli ulkoiseen laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Kuten nimestä voidaan päätellä, on ulkoisen laskentatoimen tehtävä informaation tuottaminen lähinnä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten omistajille, työntekijöille, viranomaisille, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi taas on keskittynyt organisaation johdon taloudelliseen informaation tarpeiden palvelemiseen. Nykyaikaisessa taloushallinnossa sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi ovat tiuhassa yhteydessä toi-

siinsa. Lahti ja Salminen (2014, 16) ovat sitä mieltä, että strategisella tasolla katseltaessa voidaan taloushallinto nähdä organisaation tukitoimintona tai liiketoimintaprosessina.

Organisaation taloushallinto sisältää erilaisia tapahtumia, jotka joskus hoidetaan itse tai ulkoistetaan kokonaan taikka osittain taloushallintopalveluja tarjoavaan yritykseen eli tilitoimistoon. Organisaation kuukausittaisiin tapahtumiin kuuluvat useimmiten osto- ja myyntilaskureskontrat, maksuliikenne, käyttöomaisuus- ja pääkirjanpito, palkkakirjanpito ja raportointi sekä yleensä kerran vuodessa myös tilinpäätös ja arkistointi (Kuvio 2).



Kuvio 2. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista (Lahti & Salminen. 2014, 19).

Taloushallinnon alkuperäinen tarkoitus oli keskittyä pelkästään valvontaan, mutta ajan mittaan on kuitenkin laajennettu painopistettä ja nykyään taloushallintoa käytetään välineenä lisäarvoa tuottavien palvelujen tarjoamiseen sekä avainpäästösten parantami-

seen (Boudreau & Ramstad 2008, 42). Hyvin hoidettu ja ajan tasalla oleva taloushallinto on organisaatiolle elintärkeä. Kuukausittain tuotettavien raporttien avulla pystytään seuraamaan organisaation tilaa ja tarvittaessa myös raportoimaan sidosryhmille.

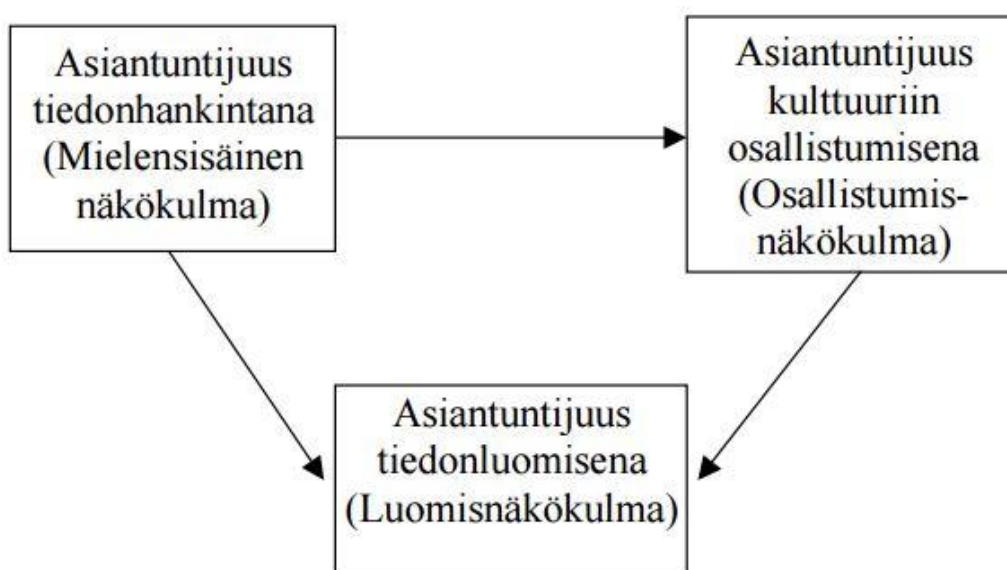
## 4.2 Taloushallintoalan asiantuntijuus

Käsitteenä asiantuntijuus on haastava ja mielenkiintoinen aihe. Kirjallisuudessa määritellään asiantuntijuutta monella eri tavalla ja melko monisanaisesti. Sipilän (1998, 13) sanojen mukaan asiantuntijuus on suhteellista. Asiantuntijuuden määritelmä riippuu näkökulmasta ja tieteenalasta. Tutkimukseni aiheesta johtuen pyrin avaamaan asiantuntijuuden käsitettä taloushallinnon, tarkemmin sanoen tilitoimiston näkökulmasta.

Tilitoimiston tavoitteena on hoitaa tehokkaasti ja ajallaan asiakkaan puolesta hänen ulkoiseen laskentatoimeen liittyviä asioita, kuten palkanlaskenta, arvonnäkövero- ja veroilmoitus sekä tilinpäätös. Tilitoimisto on siis palvelualan yritys ja sen takia on palveluntuottajan rooli erityisen tärkeä (Boudreau & Ramstad 2008, 43). Tilitoimistossa tämä merkitsee tarkkaa ja oikea-aikaista kirjanpitoa ja raportointia. Suurin osa tilitoimistojen asiakkaista tietävät kirjanpitoon liittyvät perusasiat. He eivät kuitenkaan halua tai pysty välttämättä tekemään itsenäisesti ja virheettömästi kuukausittaista kirjanpitoa tilinpäätöksestä puhumattakaan. Asiakkaiden keskittyminen omaan päätoimialaan tuottaa enemmän tulosta tai heidän tietämyksensä ja koulutustaustansa eivät ole riittäviä. Jatkuva yritystoiminnan ja lainsäädännön muuttuminen tuottaa asiakkaille ongelmia ja suurentaa tarvetta ohjaavaan konsultointiin, neuvontaan ja toimialaosaimiseen. Näiden vaativien palvelujen suorittamiseen vaaditaan ammatillisen koulutuksen lisäksi laajaa kokemusta ja omistautumista asiakkaan ongelmaan. Tilitoimistossa tarjotaan siis asiantuntijapalveluja mikä tarkoittaa työn toteuttamista sellaisen henkilön puolesta, joka ei voi tai osaa sitä itse tehdä (Sipilä 1996, 20). Kuten palveluyrityksissä yleensä, myös tilitoimistossa on fyysisten resurssien osuus organisaation menestykseen pienempi verrattuna osaamiseen ja muihin aineettomiin tekijöihin. Taloushallintoalan yrityksen arvo on asiantuntijoissa ja asiakaskunnassa sekä maineessa ja prosesseissa.

Hakkarainen, Palonen & Paavola (2002, 6) puolestaan esittävät asiantuntijuutta kolmesta näkökulmasta:

- mielensisäinen näkökulma, jossa asiantuntijuutta tarkastellaan tiedonhankintana ja käsittelynä;
- osallistumisnäkökulma, jossa asiantuntijuutta eritellään kulttuuriin osallistumisen perusteella;
- luomisnäkökulma, jossa kiinnitetään enemmän huomiota juuri uusia tietoja ja käytäntöjä luoviin prosesseihin, jotka ovat yhteydessä yhteisön ja yksilön väliseen vuorovaikutukseen. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 6.)



Kuvio 3. Asiantuntijuustutkimuksen näkökulmat (Hakkarainen ym. 2002, 28).

Mielensisäisen näkökulman ajatus on siinä, että asiantuntija pystyy ratkaisemaan ammattiinsa liittyviä ongelmia tehokkaasti ja nopeasti ennalta hankitun tiedon käsittelyn seurauksena. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 4.) Tehokas ja nopea ongelmien ratkaiseminen edellyttää merkityksellisen tiedon olemassaoloa – koulutusta ja kokemusta sekä kykyä hahmottaa yhteyksiä ongelmien ja ratkaisujen välillä. Palkanlaskennassa ja veroilmoitusten tekemisessä tuskin pääsee oikeaan tulokseen ilman tarvittavaa tietoa. Tietämättömyydestä johtuva virhe voi tulla aika kalliiksi.

Osallistumisnäkökulma perustuu siihen, että asiantuntijan tietämys ei ole peräisin mielen syvyyksistä. Tietämys tulee toisilta alan kokeneemmilta asiantuntijoilta kuunnellessaan heidän kertomuksia sekä etsiessään yhdessä ratkaisuja erilaisiin työssä vastaantuleviin ongelmiin. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 5.) Asiantuntijatyö vaatii oman ammattitaitonsa jatkuvaa kehittämistä ja halua palvella asiakkaita. Lainsäädäntö ja yritystoiminta monimutkaistuvat jatkuvasti, mikä puolestaan vaatii jatkuvaa ponnistelua ja osaamisen kehittämistä tilitoimistojen asiantuntijoilta. Siihen ei riitä pelkkä koulutus, vaan tarvitaan myös paljon kokemusta hahmottaakseen esimerkiksi yritysjärjestelyn muutokseen tai omistajanvaihdokseen liittyviä toimenpiteitä. Sekä oma että kollegoiden kokemus auttaa ymmärtämään asiansa syvällisemmin ja laajemmin ja mahdollistaa oppimisen toisten virheistä. Asiantuntijaa motivoi mahdollisuus olla oman alansa arvostettu ja pätevä asiantuntija (Hyppänen 2013, 154). Työyhteisöltä saatava tuki ja innostus auttavat asiantuntijaa onnistumaan ja toimivat myös motivoivana tekijänä. Asiantuntijan innostus ja motivaatio ovat asiantuntijaorganisaation kivijalka, mitä ilman organisaatiolla ei ole tulevaisuutta (Sipilä 1998, 180).

Luomisnäkökulma eli tarkemmin sanoen tiedonluomisen näkökulma toimii välittävänä tai yhdistävänä näkökulmana asiantuntijuuden kehittämisprosesseissa uusien tietojen ja käytäntöjen sekä yksilöiden ja yhteisöjen välillä. Asiantuntijaa erottaa ei-asiantuntijasta pystyvyys ratkoa asiakkaan ongelmia käyttäen ratkaisuissa tarvittaessa luovuutta ja kykyä nähdä laajempaa kuvaa. Hyvä ratkaisu on hyvä myös pidemmällä tähtäimellä ja ennaltaehkäisee tulevaisuudessa uhkaavatkin ongelmat. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 6.) Esimerkiksi oikean yritysmuodon valitseminen tai verotukseen liittyvä hyvä neuvo voi säästää asiakkaalle merkittävän summan. Asiakkaalle parhaan ratkaisun löytämiseksi kartoitetaan ensin asiakkaan nykytilaa ja sen jälkeen aletaan etsiä ratkaisua yhdistäen tietoja sekä käytäntöjä asiakkaan ja tilitoimistossa yleensä jonkun viranomaistahon välillä.

Tilitoimiston asiantuntijan pitää pystyä hankkimaan tietoa, usein myös tilitoimiston ulkopuolisilta asiantuntijoilta sekä järjestämään ja käyttämään sitä. Vasta sen jälkeen voidaan neuvoa ja auttaa asiakkaita erilaisissa yritys- ja yhdistystoiminnassa eteen tulevista tilanteista, kuten alkuvaiheen perustamisessa, yritysmuodon valitsemisessa, työntekijöiden palkkaamisessa sekä yrityksen kasvuun, investointeihin, omistajavaihdoksiin, yritysjärjestelyihin ja joskus myös yrityksen lopettamiseen liittyvissä asioissa.



### 4.3 Kilpailutekijät taloushallintopalveluyrityksessä

Palvelualayrityksen oleellisemmat kilpailutekijät ovat Sipilän (1996, 48) mukaan asiakas- kaskunta, tunnettuus, palvelujen laatu ja tuotteistus, erikoisosaaminen, palveluvalikoiman monipuolisuus ja laajuus, hintakilpailukyky, yhteysverkostot sekä strateginen näkemys (Sipilä 1996, 48). Samanlaista palvelua tarjoavat ja samanlaisilla toimintamalleilla samoilla markkinoilla toimivat yritykset pystyvät kilpailemaan vain hinnalla. Hintakilpailu taas johtaa katteiden pienenemiseen. Taloushallintopalvelualanyrityksen paras keino erottua kilpailijoista on panostaa palvelun laatuun, koska palveluntarjonta on yleensä samankaltaista. Viitalan (2013, 170) mielestä organisaation kilpailukyky riippuu ennen muuta siitä, millaista osaamista siinä on ja miten sitä käytetään sekä nopeudesta, jolla kyetään omaksumaan uutta osaamista (Viitala 2013, 170). Halosen (2001, 45) mukaan vahvin kilpailukyky on se, kun asiat tehdään kilpailijoita eri tavalla (Halonen 2001, 45). Taloushallintopalveluyrityksessä on mahdollista erottua kilpailijoista tarjoamalla palvelua eri tavalla, koska tieto johon palvelu perustuu, voi olla erilaista kuin muissa tilitoimistoissa. Käytettävissä olevan tiedon erilaisuus riippuu ensi sijassa tilitoimiston asiakaskunnasta, asiakkaiden toiminnassaan kohtaamista ongelmista ja asiantuntijoille kertyneestä kokemuksesta kaiken mahdollisen koulutuksen lisäksi. Tiedon kasvattamiseen ei vaadita merkittäviä investointeja ja sen määrä voidaan kasvattaa melkein rajattomasti. Tieto ei ole kertakäyttötavara - se ei kulu käytössä, pikemmin lisääntyy ja sitä voidaan myydä useita kertoja. Toisaalta tiedon arvo katoaa nopeasti, ellei sen ylläpitoon panosteta jatkuvasti kehittämällä ja kouluttamalla henkilöstöä. Kun tieto pystytään jalostamaan osaamiseksi, saavutetaan yritykselle vahva kilpailuetu (Halonen 2001, 55). Sellaisen kilpailuedun perusteella voidaan nostaa palvelun hintaa, eikä anneta alennuksia.

Asiantuntijayrityksen menestystä mitataan arvostuksella, saatujen toimeksiantojen ja asiakaskunnan vaativuuden tasolla sekä kuinka hyviä asiantuntijoita pystytään rekrytoimaan (Sipilä 1996, 47). Jatkuva oppiminen, kasvava osaaminen ja onnistuminen yhä vaativammissa tehtävissä tuovat tilitoimistolle mainetta sekä elintärkeää arvostusta. Sisäiset, menestykseen eniten vaikuttavat tekijät taloushallintopalveluyrityksessä ovat esimerkiksi henkilöstörakenne, henkilöstön työmotivaatio ja kehittäminen, työprosessit ja järjestelmien toimivuus sekä organisointi ja johtaminen (Sipilä 1996, 48). Merkittävin osa tilitoimiston osaamisesta tulee taloon aamuisin ja lähtee talosta

iltaisain (Stähle & Laento 2000). Tilitoimiston arvostus ja maine ovat näin olleen riippuvaisia toimistossa työskentelevistä asiantuntijoista ja heidän käytössä olevasta tiedosta. Tiedolla on tulevaisuudessa strateginen rooli, minkä johdosta sitä tulee levittää organisaatiossa mahdollisimman laajalle saavuttaakseen kilpailuetua (Halonen 2001, 55). Kilpailukyky syntyy siis systemaattisella kehittämisellä, eikä päätöksillä. Menestykseen tarvitaan olennaisen tärkeitä menestystekijöitä ja kilpailutekijöitä, joihin panostamalla menestyminen on ylipäättään mahdollista. (Sipilä 1996, 48.)

Yhä useampi yritys näkee nykyaikana henkilöstön merkittävimpänä menestystekijänä sekä osaamisen tärkeimpänä kilpailuedun perustana (Viitala 2013, 9). Monien muiden yritysten lisäksi, myös asiantuntijayrityksille on henkilöstö merkittävin pääomaerä (Helsilä & Salojärvi 2013, 409). Yrityksen arvo johtuu näin ollen suoraan yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden osaamisesta ja kyvykkyydestä. Henkilöstön hallussa oleva osaaminen voi olla jopa monien yritysten ainoa asia, josta yrityksen arvo riippuu (Viitala 2013, 172). Al-Rfou ja Trawnehin mukaan tulevaisuudessa menestyy vain ne yritykset, jotka takaavat todellisen kilpailuedun eli ymmärtävät ihmisten ja yritysten tulosten välisen yhteyden (Al-Rfou & Trawneh 2009, 107). Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa myös uusien osaajien rekrytointi ja kyky pitää heidät yrityksen palveluksessa (Lampikoski 2005, 11). Uusi työntekijä tuo yleensä mukanaan uusia ideoita, vastavalmistuneen tuoretta tietoa ja uusia näkemyksiä tai monipuolisen työ- ja elämäkokemuksen kartuttamia taitoja sekä näkemyksiä toimintatavoista muissa yrityksissä ja organisaatioissa. Voi olla, että uudella työntekijällä on kokemusta jopa työskentelystä kilpailijoilla tai asiakasyrityksissä ja hän tuo tullessaan uusia asiakkaitakin. Alkuvaiheessa uusi tulokas pystyy tuorein silmin arvioimaan yksikön sekä yrityksen toimintaa sekä huomaamaan mahdollisia toiminnan epäkohtia.

Tilitoimistossa jo työskentelevään osaavaan ja riittävään henkilöstöön ei saa suhtautua itsestäänselvyytenä (Viitala 2013, 10). Osaavan ja kokeneen asiantuntijan korvaaminen on paljon vaikeampi kuin esimerkiksi uuden toimitilan tai uusien kalustojen ja laitteiden hankinta. Palvelualueyrityksen ja erityisesti tilitoimiston kilpailukykyyn kivi-jalkana on henkilöstö ajattelu- ja toimintatapoineen, jolle perustetaan henkilöstön osaaminen ja yrittäjäys (Halonen 2001, 45). Mainittuja henkilöstön ominaisuuksia on melkein mahdotonta selvittää sekä kopioida tarkkaan. Sen vuoksi näitä ominaispiir-

teitä tulee yrityksen kehittää ja luoda, koska näistä syntyvät merkittävimmät erot kilpailijoiden välillä. Voidaan siis sanoa, että perustehtävän ja kilpailustrategian toteutuksen lisäksi myös koko toiminta on asiantuntijapalveluyrityksessä ihmisten varassa. Jos esimerkiksi tilitoimistosta lähtisi kovan luokan asiantuntija tai vaihtuisi kerralla koko henkilöstö, yrityksen toiminta kärsisi vakavista toiminnallisista ongelmista pitkään tai pahimmassa tapauksessa jopa loppuisi. Ilman henkilöstöä ei voida tuottaa palveluja ja huippuosaajan erityisosaamista on äärimmäisen vaikea korvata ainakaan lyhyessä ajassa (Lampikoski 2005, 9). Oman alansa asiantuntijat tulisi saada sitoutumaan yritykseen suojellakseen avaintietoa, taitoa ja kokemuksia sekä välttyäkseen niiden siirtymiseltä kilpailijoille. Kokeneen henkilöstön sitouttaminen auttaa säilyttämään ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä, suorituskykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta (Lampikoski 2005, 12-13). Sitoutuneen ja osaavan henkilöstön osaamispääoma on tilitoimistolle tärkeä voimavara, joka näkyy myös yrityksen taloudellisessa tuloksessa (Ulrich 2007, 53). Edellä mainitun lisäksi yritys pystyy pitämään asiakkaita tyytyväisinä ja varmistamaan asiakaspalvelun kitkattoman toiminnan. Asiantuntijat ovat usein työlleen omistautuneita, millä puolestaan on motivoiva vaikutus työkavereihinkin. Toisaalta korkean tason asiantuntijan lähteminen voi alentaa ainakin tilapäisesti jäljelle jäävien henkilöiden työmotivaatiota. Hyvän asiantuntijan menetys aiheuttaa tilitoimistolle tietotaitopääoman ja kokemusten menettämisen lisäksi myös kustannuksia liittyen uuden henkilön rekrytointiin, valintaan ja perehdyttämiseen. Uuden tulokkaan tuloksetekokyky on perehdytysaikana yleensä matalampi ja pahimmassa tapauksessa hän ei edes sovi aiottuun tehtävään, mikä puolestaan voi aiheuttaa laatutapioita (Lampikoski 2005, 137). Tilitoimistossa henkilöstön pysyvyys ja sitoutuneisuus yritykseen on elintärkeä tavoite. Asiantuntijoita voi olla vaikea, ellei jopa mahdotonta sitouttaa yritykseen loppuiäkseen ja sitä ei pitäisi edes asettaa tavoitteeksi. Hyviä osajia ei sovi päästää pois yrityksestä liian aikaisin eikä liiassa määrin.

Sisäinen yrittäjäyys tarkoittaa yrittäjämäistä ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapaa työskennellessä työntekijänä työnantajan palveluksessa (Kansikas 2007, 61; Koiranen & Pohjansaari 1994, 7). Sisäiset yrittäjät suhtautuvat työhönsä ja sen tuloksiin samalla tavalla kuin yrittäjä suhtautuu yritykseensä. He ovat innostuneita, aloitekykyisiä sekä haluavat osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti edetessään kohti asetettuja päämääriä sa-

mallalla tukien työkavereitaan. Sisäiset yrittäjät uskaltavat ehdottaa ja panna toimeen parannuksia työskentelytapoihin ja yrityksen muuhun toimintaan sekä ottaa ja kantaa vastuuta (Kansikas 2007, 62).

Sisäinen yrittäjyys on yritykselle väline sekä yritystoiminnan tehostamiseksi että parempien tulosten saavuttamiseksi ja samalla tärkeä kilpailuetu. Sisäisen yrittäjyyden itseohjautuvan, sitoutuneen ja uusiin ideoihin avoimesti suhtautuvan ajattelutavan avulla pystytään taloushallintopalveluyrityksessä luomaan henkilöstöön toiminnan henki, jota kilpailijan vastatoimenpiteillään on vaikea rikkoa (Halonen 2001, 114). Kilpailussa menestyvät parhaiten yritykset, joiden työntekijöille on ominaista yrittäjän asenne ja toimintatavat, sillä yrittäjyyden takia kyetään pitää yritys uudistumishaluisena ja -kykyisenä. Nykyaikana yrityksen menestys ei ole enää pääasiassa sen omistajien huoli, vaan yhä useampi työntekijöistä haluaa antaa parhaansa yrityksen menestykseen varmistaakseen tällä tavalla, myös tiukan paikan tullen, oman työpaikkansa.

Erityisesti tilitoimiston asiantuntijatehtävissä tarvitaan sisäistä yrittäjyyttä, sillä kyseinen työ tarjoaa jossain määrin vapautta ja toisaalta vaaditaan omakohtaista vastuuta toiminnasta ja tuloksista sekä oma-alotteellisuutta (Koiranen & Pohjansaari 1994, 115). Kun sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työntekijän yrittäjämäistä ajattelu- ja toimintatapaa ollessaan työntajan palveluksessa siis tilitoimistossa sisäisen yrittäjyyden merkitys korostuu. Taloushallintopalveluja tarjoavassa yrityksessä edellytetään yrittäjämäistä käyttäytymistä myös asiakasyrityksiä kohtaan. Asiantuntijan tulisi toimia myös asiakasyrityksen omistajan tavoin – ajatellessaan ja toimiessaan asiakasyrityksen parhaan edun mukaisesti annettujen valtuuksien ja lakien rajoissa samalla unohtamatta, kenen palveluksessa oikeasti työskennellään. Henkilöstön sisäisen yrittäjyyden olemassaolo ja yrityksen johdon tukeva asenne sitä kohtaan ovat asiantuntijapalveluyrityksessä kilpailukyvyn kannalta elintärkeitä. Se mahdollistaa työntekijöiden jatkuvan osaamisen kehittymisen ja kokemusten lisääntymisen ansiosta laajentaa ja rikastaa työtehtäviä sekä edesauttaa työyhteisön tuottavuutta ja laatutietoisuutta (Koiranen & Pohjansaari 1994, 115). Asiakkaille kyetään tarjoamaan parempaa palvelua ja samalla parantamaan yrityksen kannattavuutta.

## 5 PEREHDYTTÄMINEN TALOUSHALLINTOALAN YRITYKSESSÄ

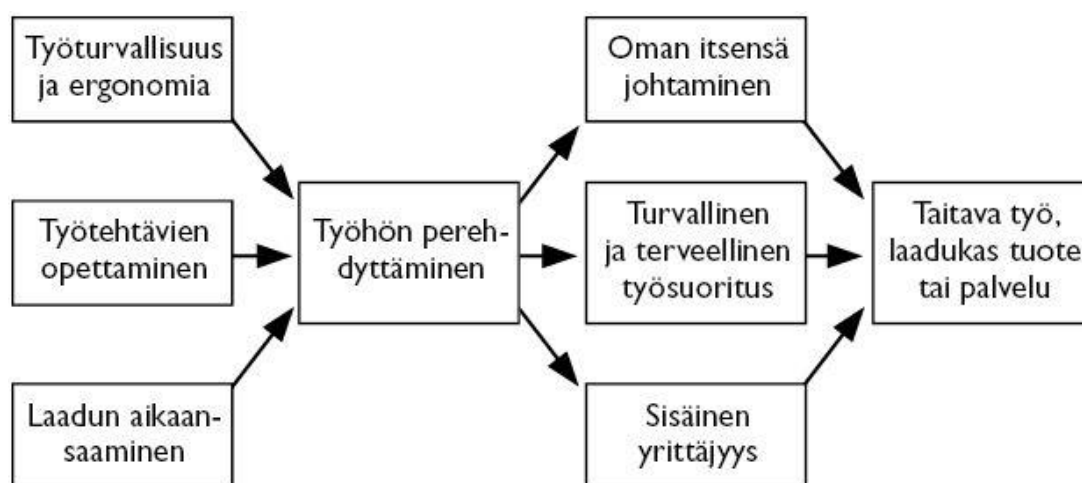
### 5.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisestä säädetään työsopimuslaissa (TSL 55/2001) ja työturvallisuuslaissa (TTL 738/2002). TSL 2 luvun 1 § perusteella työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijästä eli ohjata työntekijää sekä perehdyttää työympäristöön ja työhön. Työntekijällä puolestaan on TSL 3 luvun 1 § mukaan velvollisuus noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaisesti annettuja ohjeita. TTL 2 luvun 14 § 1 momentin 1 kohdan nojalla tulee työnantajan perehdyttää työntekijä riittävästi työhön sekä työpaikan työolosuhteisiin ja työmenetelmiin sekä ennen uuden tehtävän tai työn aloittamista että työtehtävien muuttuessa.

Perehdyttäminen ei siis koske ainoastaan uusia työntekijöitä vaan myös yrityksessä pidempään työskennelleitä henkilöitä. Perehdyttämistä tarvitaan tilanteissa, joissa työympäristöön ja työhön liittyvät muutokset saavat asiantuntijankin tuntemaan osaamattomuutta (Kupias & Peltola 2015). On väärin ajatella, että yrityksessä jo vuosia työskennellyt työntekijä omaa kaiken tarvittavan tiedon myös uusien tehtävien hoitamista varten. Uusi asia on myös kokeneemmillekin työntekijöille uusi ja heidän osaamisensa aloittelijatasolla.

Yrityksen toimenpiteitä, joilla henkilöä pyritään sopeuttamaan mahdollisimman sujuvasti uuteen työympäristöön ja työhön sanotaan perehdyttämiseksi. Perehdytysprosessin syvällisyys ja laajuus riippuu tulevista tehtävistä sekä sisältää ennen työhön tuloa tapahtuvan tiedottamisen lisäksi perehdyttämistä yritykseen, työpaikkaan ja työhön (Hyppänen 2013, 217). Yritysperehdyttämisessä keskitytään yritykseen, sen toiminta-ajatuksen, visioihin, strategioihin ja menettelytapoihin. Työpaikkaan perehdyttäminen ottaa huomioon ainakin tulevaan lähipiiriin kuuluvat työpaikan henkilöt, päivittäiset pelisäännöt työyhteisössä sekä asiakkaat. Itse työhön perehdyttämisessä kiinnitetään huomiota tuleviin tehtäviin liittyviin odotuksiin, velvoitteisiin ja toiveisiin. (Helsilä 2009, 48). Perehdyttämisen tavoite on uuteen tehtävään siirtyvälle tai uudelle työntekijälle sellaisen valmiuden antaminen, jolla hän pystyy hoitamaan menestyksellisesti tehtävät, johon hänet on palkattu (Hyppänen 2013, 217). Kuten kuviossa 4 esitetään,

on perehdytyksen lopullinen tavoite laadukkaan tuotteen tai palvelun aikaansaaminen (Kuvio 4). Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tulee ottaa huomioon myös sisäisen yrittäjähengen omaksuminen ja omatoimisuuteen kannustaminen, eikä keskittyä pelkästään työtehtävien oppimiseen (Lepistö 1998, 2). Perehdytyksen yksinkertaistettu tarkoitus on tehdä mahdolliseksi uuden työntekijän nopea itsenäinen työskentely ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä varmistaa sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin.



Kuvio 4. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2012).

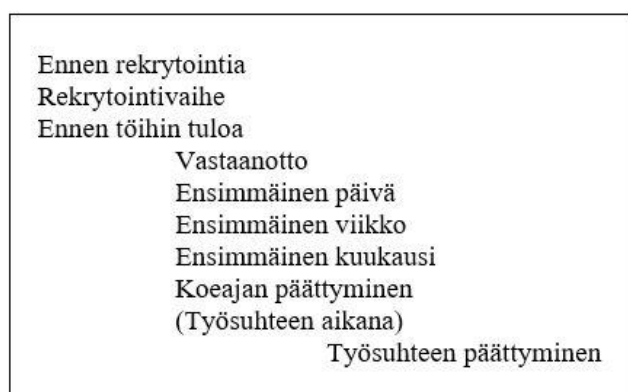
Perehdytysprosessissa on tärkeää antaa oikea kuva organisaatiosta ja auttaa työntekijää luomaan myönteinen kokemus yrityksestä ja työtehtävistään. Ensivaikutelman merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa. Huonosta ensivaikutelmasta eroon pääsemiseen kuluu paljon esimiehen aikaa ja panostusta (Aarnikoivu 2013, 71). Se aika on puolestaan pois muiden tehtävien hoitamisesta. Perehdyttämisen aikana kannattaa rohkaista uutta työntekijää kertomaan aikaisemmista työtehtävistään ja uusiin työtehtäviin liittyvistä ajatuksistaan, sillä yritys voi näin saada kehitysideoita ja samalla uusi työntekijä kokee tärkeää arvostusta (Hyppänen 2013, 221).

Uuteen tai muuttuneeseen työhön ja työympäristöön perehtyminen vaatii pysähtymistä ja suunnitelmallista toimintaa, jossa jokainen vaihe, resurssi ja rooli on tarkkaan mietitty sekä toteutettu suunnitelman mukaan (Aarnikoivu 2013, 71; Moisalo 2011, 324). Yleensä perehdyttämiseen otetaan mukaan työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee tekemään yhteistyötä. Perehdyttämisestä on aina vastuussa lähin esimies, joka

voi hoitaa koko perehdyttämisprosessin yksin tai delegoida jollekulle alaisilleen. Joka tapauksessa täytyy olla olemassa perehdyttäjälle sijainen, joka hoitaa perehdytystä hänen pois ollessaan (Moisalo 2011, 324).

## 5.2 Perehdytysprosessi

Kupias ja Peltola ovat jakaneet perehdytysprosessin seuraaviksi vaiheiksi: ennen työsuhteen alkua, työsuhteen aikana ja työsuhteen päätyttyä (Kupias & Peltola 2009, 102).



Kuvio 5. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdytysprosessi saa alkunsa työhönottovaiheessa keskustelussa työntekijän kanssa työsuhteen ehdoista, työsopimuksen allekirjoittamisella sekä kirjallisen tehtäväkuvan laatimisella, vaikka työntekijän täysipainoinen työpanos saavutetaan vasta myöhemmin (Helsilä & Salojärvi 2013, 137). Jo työhönottovaiheessa tulisi käydä läpi työpaikan käytännön asioita kuten työaika, lounas- ja kahvitauot, palkka-asiat ja vakuutukset sekä mahdolliset työsuhde-edut.

Perehdytysohjelman (Liite 1) avulla pystytään seuraamaan perehdyttämistä ja kirjamaan edistymistä osa-alueittain. Ohjelma tulee laatia hyvissä ajoin ennen varsinaisen perehdytysprosessin alkua eli ennen uuden työntekijän tai uuteen tehtävään siirtyvän työntekijän ensimmäistä työpäivää. Perehdytysohjelman laatimiseen kannattaa ottaa mukaan kaikki perehdyttäjät selkeyttääkseen vastuut ja varmistaakseen perehdytyksen sujuvuus. (Surakka & Laine 2011, 155.) Mitä enemmän on perehdyttäjiä, sitä laajem-

man näkökulman perehdyttävä saa yrityksen toimintaan. Vaikka esimies voi delegoida perehdyttämisen jollekin alaisistaan tai tiimille, johon uusi työntekijä sijoittuu, on vastuu perehdyttämisestä viime kädessä esimiehellä (Kauhanen 2012). Perehdytyksestä vastuuseen määrätyn henkilön kannattaa ottaa yhteyttä uuteen työntekijään jo ennen työsuhteen alkua (Surakka & Laine 2011, 155). Näin annetaan uudelle henkilölle mahdollisuus saada selkeyttä hänen mieltään askarruttaviin asioihin. Mahdollisia ongelmakohtia työntekijän tehtävänkuvaan peilaten pystytään kartoittamaan, mihin perehdyttämisen aikana kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota (Aarnikoivu 2013, 72). Perehdytysohjelman rakenteen tulisi olla järkevästi ajoitettu ja kattava sekä annettava tieto laajempaan kokonaisuuteen nivottuina pieninä kokonaisuuksina (Hyppänen 2013, 220). Perehdytysohjelman lisäksi kannattaa laatia perehdytyksen muistilista (Liite 2), jonka mukaan voidaan varmistaa, että kaikki oleelliset asiat tulee käsitellyksi (Kauhanen 2012). Sillä tavoin uusi työntekijä pystyy paremmin omaksumaan tiedon sekä samalla harjoittelemaan käytännössä opittuja asioita. Työsuhdetta edeltävänä aikana tulee hoitaa myös jotain käytännön asioita, jotta ei menetettäisi arvokasta työ- ja oppimisaikaa (Hyppänen 2013, 218). Työtilan järjestämisen ja tarvittavien työvälineiden sekä käyttöoikeuksien tilaamisen lisäksi tulisi tiedottaa myös työyhteisöä uuden henkilön aloittamisesta. Jos yrityksessä on olemassa Tervetuloa-taloon -kirjanen tai -moniste, se voitaisiin antaa uudelle henkilölle jo haastatteluvaiheessa tai viimeistään ennen ensimmäistä työpäivää.

Luodakseen hyvän alustan tulevalle esimies-alaissuhteelle, kannattaa esimiehen olla ensimmäinen, joka ottaa vastaan uuden työntekijän, vaikka perehdytys onkin mahdollisesti delegoitu muille (Surakka & Laine 2011, 155). Tehtävään tulon jälkeistä perehdyttämistä olisi hyvä aloittaa tutustuttamalla yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapaan, strategiaan ja arvoihin, markkinoihin ja tulevaisuuden näkymiin. Yrityksen yleisperehdytyksen jälkeen siirrytään yksikkö- ja tiimitason asioihin. Tällöin tutustutaan keskeisiin yhteyshenkilöihin, yksiköiden ja tiimin tehtäviin ja toimintatapoihin sekä omaan työpisteeseen. Samalla selvitetään, mitä voidaan ja ei voida kertoa yrityksestä ulkopuolisille, sillä ihmiset utelevat eniten toistensa työpaikoista juuri työpaikan vaihdon yhteydessä (Hyppänen 2013, 219).

Ensimmäisen viikon aikana, yrityksen yleisperehdytyksen jälkeen siirrytään perehdytyksen ytimeen eli itse työnopastukseen (Viitala 2013, 193). Perehdytys jatkuu ennalta



laaditun perehdytysohjelman mukaisesti, mutta nyt olisi työntekijän hyvä päästä itse työhön. Tässä vaiheessa työnopastaja kertoo työhön liittyvistä tehtävistä, tavoitteista, työvälineistä ja menetelmistä sekä antaa työohjeet, jotta henkilö pystyisi aloittamaan työnteon. Kun henkilö pääsee aloittamaan työt, hän huomaa, mitä osaa ja missä asioissa tarvitsee enemmän opastusta. Työnopastaja eli/tai esimies puolestaan saa paremman mielikuvan työntekijän osaamisesta. (Surakka & Laine 2011, 156.) Työnopastuksen tärkeä osa on myös keskustelu vastuualueista, laatutavoitteista, valtuuksista ja työn arviointimenetelmistä. Samoin tulisi selvittää henkilön tehtävien merkitystä ja yhteyttä tiimin muihin tehtäviin sekä yhteistyötä eri henkilöiden, muun muassa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Koska uutta tietoa on paljon, kannattaa perehdytysmateriaali antaa kirjallisesti tai ladata luettavaksi yrityksen intranettiin.

Varsinaisen työnopastuksen sijaan voidaan käyttää perehdyttämisen muotona myös vierihoidtoa eli työtehtävien suorittamista kokeneemman kollegan läheisyydessä (Hyppänen 2013, 127). Kyseinen menetelmä on erittäin tehokas, sillä perehdytettävällä on koko ajan mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä perehdyttäjällä mahdollisuus puuttua uuden henkilön työntekoon ja tarvittaessa antaa täsmentäviä ohjeita. Vierihoidtoperehdyttämällä perehdytys tapahtuu työn tekemisen yhteydessä sekä tulokasta voidaan perehdyttää yksilöllisesti (Kupias & Peltola 2009, 37). Perehdytysvaiheen pituus riippuu tehtävästä, mutta kestää yleensä koeajan loppuun saakka (Hyppänen 2013, 220). Jos työtehtävä on vaativampi ja laajempi, tarvitaan myös pitempää perehdytysaikaa.

Ensimmäisen työviikon jälkeen käynnistetään rinnakkain perehdytysvaiheen kanssa seurantavaihe ja on aika käydä seurantakeskustelu. Seurantakeskustelua voidaan sanoa myös palautekeskusteluksi ja siinä keskustellaan perehdytyksen etenemisestä kummankin osapuolen näkökulmasta, kirjataan edistyminen osa-alueittain sekä arvioidaan, mihin kannattaa jatkossa panostaa (Surakka & Laine 2011, 156). Rakentava palaute ja tuki työsuhteen alkutaipaleella auttavat uutta työntekijää merkittävästi (Hyppänen 2013, 221). Palautekeskustelussa kannattaa kannustaa työntekijääkin puolestaan antamaan palautetta. Ensimmäisinä viikkoina uusi työntekijä näkee yrityksen toimintaa tuoreella katseella ja huomaa paremmin huonosti toimivat käytännöt. Seurantakeskusteluja kannattaa käydä ensimmäisen kuukauden aikana viikoittain sekä ennen koeajan ja samalla perehdytysohjelman päättymistä. Loppukeskustelu käydään esimiehen, työntekijän ja perehdyttäjän/työnopastajan kesken, jotta varmistetaan perehdytyksen

riittävyys ja se, että tulokas on perehdytetty kaikkiin perehdytyksen muistilistaan merkittyihin keskeisiin asioihin (Aarnikoivu 2013, 72). Perehdytystä voidaan tarvita työsuhteen jatkuessakin esimerkiksi toimintatapojen muuttuessa tai työtehtävien muuttuessa. Uutta perehdytysprosessia kannattaa harkita myös työntekijän palatessa pitemmältä sairauslomalta tai äitiyslomalta tai työmenetelmien merkittävien muutosten yhteydessä (Surakka & Laine 2011, 152-153).

Uuden työntekijän huolellinen perehdyttäminen sekä omaan työhönsä että koko yrityksen toimintaan, auttaa varmistamaan hänen täysipainoisen keskittymisen työhönsä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Onnistuneella perehdyttämisellä edesautetaan työntekijän yrityksen ja oman tiiminsä tavoitteiden mukaista työskentelyä (Surakka & Laine 2011, 153). Tärkeintä on pitää huolta siitä, että perehdyttäminen suoritetaan nopeasti ja perusteellisesti. Näin pystytään välttymään työtapaturmilta, helposti aiheutuville virheille ja taloudellisilta vahingoilta.

### 5.3 Perehdytyksen roolit

Työturvallisuuslaissa säädetään työnantajan eli perehdyttäjän rooli työntekijälle eli perehdytettävälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta, huomioon ottaen työntekijän osaaminen ja työkokemus. Työnantajan tulee taata työntekijälle ennen uuden tehtävän tai työn aloittamista tai uusien työvälineiden käyttöön ottamista riittävä perehdytys työhön, työmenetelmiin, työpaikan työolosuhteisiin, työssä tarvittaviin työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle jo annettua ohjausta ja opetusta tulee tarvittaessa täydentää. Työnantaja voi määrätä myös jonkun muun hoitamaan työntekijöiden opastuksen ja ohjauksen, jolla on riittävä pätevyys, perehdytys ja edellytykset tehtävien hoitamiseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 14 § 1 mom. 1 ja 4 k.) Työsopimuslain 2 luvun 1 § mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijän kyvystä suoriutua työstään sekä pyrittävä edistämään työntekijän kehitysmahdollisuuksia työurallaan etenemiseksi (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1 §).

Perehdyttäjän tulee laatia esimiehen ja mahdollisesti muiden perehdyttäjien kanssa ennen varsinaisen perehdytyksen aloittamista perehdytysohjelma, jossa otetaan huomi-

oon uuden työntekijän toimenkuva sekä aikaisemmat kokemukset ja osaaminen. Perehdyttäjän pitää selvittää uudelle työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tehtävänsä vaikuttavat yrityksen menestykseen. Perehdytettävälle on annettava perehdytyksen aikana myös tukea ja päivittäistä palautetta oppimisen ohjaamiseksi. Esimiehen kannattaa tarkkailla työntekijän työskentelyä saadakseen tietoa hänen osaamisestaan ja voidakseen kohdentaa perehdytystä perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Yksiselitteisesti perehdytyksestä vastaa aina työnantaja, vaikka itse tehtävä olisikin delegoitu perehdyttäjälle tai työnopastajalle.

Työntekijän eli perehdytettävän tulee noudattaa perehdyttäjän toimivaltansa mukaisesti antamia ohjeita ja määräyksiä. Perehdytettävän on muutoinkin noudatettava työolosuhteiden ja työnsä edellyttämää terveellisuuden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa siisteyttä ja järjestystä sekä varovaisuutta ja huolellisuutta. Työntekijän on myös huolehdittavaa työssään kokemuksensa ja ammattitaitonsa, perehdyttäjältä saamansa ohjauksen ja opetuksen mukaisesti niin omasta kuin muidenkin työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. (Työturvallisuuslaki 4 luku 18 § 1 ja 2 mom.) Perehdytettävän on noudatettava työssään työnantajan toimivaltansa mukaisesti annettuja määräyksiä ja tehtävä työnsä huolellisesti (Työsopimuslaki 3 luku 1 §). Työntekijä ei saa perehdytyksen aikana eikä työsuhteen kestäessä ilmaista muille tai käyttää hyödykseen työnantajan liike- ja ammattisalaisuuksia (Työsopimuslaki 3 luku 4 §).

Myös perehdytettävän on panostettava perehdytykseen sekä edesautettava sitoutumista uuteen työnantajaan ja työhön. Perehdytettävällä on aina annettavaa yritykselle sekä hän pystyy näkemään tuorein silmin epäkohtia, joihin yrityksessä jo pitkään työskennelleet ovat tottuneet eivätkä enää huomaa näitä.

#### 5.4 Perehdyttämisen arviointi

Perehdyttämistä varten kannattaa laatia perehdytyksen tarkistuslista, jonka avulla voidaan varmistaa, että perehdyttämisyksikön aikana tulee käsitellyksi kaikki oleelliset asiat. Tarkistuslista kannattaa käydä läpi myös ensimmäisen viikon jälkeen ja siitä lähtien tarpeen mukaan, vaikka viikoittain pidettävissä palautekeskusteluissa, missä arvi-

oidaan perehdytyksen etenemistä. Palautekeskusteluissa esimiehen tulee arvioida kyselemällä ja kuuntelemalla perehdytyksen tavoitteiden saavuttamista, perehdytysohjelman onnistumista, riittävyttä sekä työntekijän edellytyksiä toimia tehtävässään. Jos havaitaan puutteita, tulee pohtia, mitä tulisi tehdä toisin, muuttaa tai korjata. Työntekijälle tulee antaa tarvittaessa lisäopastusta ja pitää uusi palautekeskustelu. Myös kollegat tulisi saada arvioimaan perehdytyksen onnistumista. Palaute- ja koeaikakeskustelujen lisäksi tulee perehdytyksen onnistumista arvioida myös osaamisen todentamisella.

Palautekeskusteluja sekä perehdytettyjen kokemusten ja mielipiteiden merkitystä ei kannata väheksyä, koska näissä keskusteluissa voi onnistumisten lisäksi tulla ilmi myös perehdytyksen epäkohtia. Kun sellainen tieto on tullut esimiehen ja perehdyttäjän tietoon, voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä, kehittää perehdytysohjelmaa ja samalla parantaa koko perehdytysprosessia.

### 5.5 Perehdyttäminen osana strategista johtamista

Henkilöstöjohtaminen on merkittävä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan varmistaa laadultaan ja määrältään riittävän henkilöstön ja osaamisen olemassaolo sekä huolehtia yrityksen osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Päämääränä on työntekijöiden motivointi ja sitoutuminen yrityksen tavoitteiden aikaansaamiseen sekä heidän työkykynsä varmistaminen. (Viitala 2013, 10.) Työntekijöiden sitoutumisen kannalta yksi tärkeimpiä tekijöitä on henkilöstön selkeä käsitys siitä, miten heidän työ edistää yrityksen strategiaa (Harward Business Review 6, 2013). Perehdyttäminen osana työn organisointia ja uuden opiskelua on strategisesti merkittävä koko yritykselle sekä sen menestymiselle kilpailussa (Kauhanen 2012). Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tarvitaan jatkuvaa uusiutumista ja joskus tämä tarkoittaa uusien työntekijöiden rekrytointia osaamisineen ja kokemuksineen. Jotta tämä osaaminen ja kokemukset saataisiin yrityksen käyttöön sekä sujuvasti yhdistettyä yrityksen tarpeisiin tulee perehdytys toteuttaa huolellisesti.

## 5.6 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisestä on hyötyä yritykselle laadun säilymisen ja perehtyjälle itselleen kehittymisen näkökulmasta. Hyvin suoritettu perehdytys näkyy työnteossa ja vaikuttaa työntekijän asenteisiin työantajaa ja työtä kohtaan sekä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. (Aarnikoivu 2013, 69-77.) Perehdytyksestä syntyviä kokonaishyötyjä on vaikea laskea yhteen. Siitä huolimatta pitää vähintään pyrkiä arvioimaan asioiden nopeasta omaksumisesta, työssä viihtymisestä ja hyvästä työmotivaatiosta syntyviä säästöjä (Kauhanen 2012). Perehdytystä voidaan verrata myös investointiin, jossa pääomaan eli työntekijän hankintaan sijoitettua rahaa pyritään tienaamaan takaisin mahdollisimman nopeasti ja saamaan jopa tuottoakin.

Perehdyttämisen tuomia hyötyjä voidaan tarkastella kaikkien osapuolten näkökulmasta eli perehtyjälle, perehdyttäjälle ja esimiehellekin on siitä jotain hyötyä. Perehtyjällä on aikaa oppia uudet tehtävät ja niiden hallinta, mikä puolestaan auttaa hahmottamaan paremmin yrityksen kokonaisuutta ja toimintatapoja. Koska perehtyjällä on tuki, keneltä hän saa tarvittaessa kysyä, syntyy hänelle välittämisen ja turvallisuuden tunne ja samalla madaltuu kynnys kysyä neuvoa entisestään. Tuen olemassaolon seurauksena kokee uusi työntekijä itsensä osaksi tiimiä ja yritystä, jolla on positiivinen vaikutus hänen motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Työssään hyvin voiva henkilö omaksuu työn nopeammin, mikä taas nostaa työtehokkuutta. (Kupias & Peltola 2015.)

Perehdyttämisestä syntyy hyötyjä perehdyttäjillekin, koska muiden opettaminen on hyvä tapa oppia uutta ja samalla päivittää omia työskentelytapoja. Perehdytysprosessi siis vahvistaa myös perehdyttäjän osaamista, sillä toiselle voi opettaa vain itse osaamia asioita (Hyppänen 2013, 127). Perehdyttäminen mahdollistaa perehdyttäjän kannalta oman toiminnan selkiyttämistä ja työn tavoitteiden jäsentämistä sekä asioihin paneutumista pintaa syvemmältä (Kupias & Peltola 2015). Perehdyttämiskokemuksen avulla voidaan päästä askeleen lähemmäs esimiestehtävää, jos sellainen kiinnostaa.

Perehdyttämisen avulla voi esimies myötävaikuttaa uuden esimiesalaissuhteen hyvään alkuun. Perehdytys tarjoaa esimiehellekin mahdollisuuksia kehittyä osaamisen ohjaajana sekä tuoda esiin ne työyhteisön käytännöt, joita uuden työntekijän tulisi välttää.

Esimies osallistuu perehdytykseen oppimisen edistäjänä ja perehdyttämisen johtajana. Näin ollen hyötyy esimies perehdytyksestä aina, kun siitä hyötyvät perehtyjä ja perehdyttäjä ja heidän hyöty puolestaan on myös yrityksen hyöty. (Kupias & Peltola 2015.)

Vaillinaisella tai suorastaan huonolla perehdyttämiseselläkin on hintansa. Vailla kunnon perehdytystä oleva henkilö ei voi osoittaa tietoja ja taitoja eikä pääse lainkaan kiinni työhönsä. Sellaiset työsuhteet kestävät yleensä alle vuoden (Kupias & Peltola 2015).

### 5.7 Perehdyttämisen vaikutukset

Selvittääkseen työntekijän sitoutuneisuutta, voidaan kysyä häneltä, että jatkaisiko hän työntekoa, jos siihen ei olisi taloudellista tarvetta. Työntekijän katsotaan olevan sitoutunut, jos hän jatkaisi työntekoa myös ison lottovoiton jälkeen. Työntekijä voi olla sitoutunut työhön ja/tai työpaikkaan tunneperäisesti tai välineellisesti. Tunneperäisessä sitoutumisessa henkilö tuntee, että työ merkitsee hänelle enemmän kuin keinoa rahan tai jonkun muun välineellisen hyödyn saavuttamiseksi. Tunneperäisen sitoutumisen katsotaan olevan hyödyllistä sekä yritykselle että työntekijälle. (Viitala 2013, 15.) Sitouttamisessa on kyse työntekijöille oikeiden välineiden antamisesta, jotta he pystyvät menestymään urallaan, mikä puolestaan vaikuttaa yrityksen tuloksiin (Harvard Business Review 2013, 3). Perehdytys on rekrytointiprosessin jälkeen ensimmäinen väline, jonka avulla mahdollistetaan työntekijän menestyminen työssään ja urallaan. Työntekijän sitoutuminen alkaa jo ensimmäisenä päivänä tehokkaalla rekrytoinnilla ja perehdytys suunnitelmalla. Toisaalta alkaa sitoutuminen myös yrityksen korkeimmalta portaalta, koska on mahdotonta ajatella, että työntekijä saataisiin sitoutumaan yritykseen, jossa on sitoutumaton johtoryhmä (Markos & Sridevi 2010, 94).

Motivoituakseen työntekijän tulee kokea työnsä mielekkääksi, merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi. Viihtyäkseen työssään ja kokeakseen sen mielekkääksi, työssä pitää olla riittävästi haastetta, hyväksyttävät ja saavutettavissa olevat tavoitteet sekä siitä on saatava palkkiota miellyttävässä työympäristössä työskentelemisen lisäksi. Tällainen työ motivoi työntekijää käyttämään taitonsa ja kykynsä päästäkseen laadukkaaseen tulokseen sekä mahdollistaa yrityksen työsuoritusten kehittämisen. (Viitala 2013, 16.)

Yhä useampi esimies ja johtaja haluaisi motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Motivoitumiseen ja sitoutumiseen ei voi pakottaa, niihin voidaan luoda edellytyksiä. Työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota voidaan edistää hyvillä vuorovaikutussuhteilla sekä antamalla heille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus. (Hyppänen 2013, 160.) Parhaiden tulosten saavuttamiseksi esimiehen kannattaa pyrkiä tunnistamaan, ymmärtämään ja hyödyntämään erilaisia motivaatiotekijöitä, kuten kuuntelemista, kiinnostuksen osoittamista, huomaavaisuutta, arjen läsnäoloa, arvostuksen osoittamista sekä henkilökohtaista kiittämistä (Hyppänen 2013, 161). Esimiehen kannustusta ja palautetta tarvitaan koko työsuhteen ajan, ei vain työsuhteen alkaessa tai päättyessä. Rahoitelliset motivaatiotekijät toimivat lähes aina, mutta ratkaisevaksi osoittautuu tahto parantaa yrityksen päivittäistä toimintaa. Pidempään työelämässä ollutta tai muuten taloudellisesti vakaassa asemassa olevaa henkilöä jossain vaiheessa raha enää ei motivoi. Paras tapa motivoida työntekijöitä on antaa heille vapaus päättää omista työtaidoistaan ja samalla luottaa heihin, kunhan heille on selitetty, millaiseen tulokseen tähdätään (Jalava & Uhinki 2007, 171).

Oleellinen edellytys työntekijän sitoutumiselle yritykseen on työnantajan sitoutuminen työntekijään. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollistamisen lisäksi työntekijään luotetaan ja työntekijä voi olla varma työsuhteen jatkumisesta, jos hän tekee työnsä kunnolla. Henkilöstön sitouttamiseksi tulee luoda vankka pohja työn tekemiselle sekä onnistumisille, arjen kohtaamiselle ja yhdessä sovitujen sääntöjen mukaiselle toiminnalle (Hyppänen 2013, 161). Kun työntekijä tuntee voivansa vapaasti kertoa ideoita ja ne otetaan huomioon, hän kokee olevansa arvokas ja tärkeä yritykselle sekä samalla kasvaa hänen sitoutuminen yritykseen (Ulrich 2007, 160). Sitoutumisen tavoitteena ei ole henkilöstön sitouttaminen eläkeikään asti vaan tärkeiden henkilöiden pitäminen yrityksessä pidemmän aikaa, jotta välttytään mahdollisilta yrityksen toiminnalle aiheutuvilta häiriöiltä. Pois lähtiessään työntekijät vievät tietämystä mennessään ja pahimmassa tapauksessa heidät menetetään kilpailijoille.

Hyvä keino luoda edellytykset työntekijän motivoimiseksi ja sitoutumiseksi heti työsuhteen alkamisesta lähtien on hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi. Laadukkaassa perehdytysprosessissa välitetään uudelle työntekijälle kuva työstä, toimi-

vallasta, vastuusta, mahdollisuus kehittää työtään ja kehittyä sekä tutustutetaan työtovereihin ja esimieheen (Lampikoski 2005, 181). Hyvin hoidettu perehdytys auttaa luomaan yrityksestä positiivista mielikuvaa ja tuntemaan työntekijän tervetulleeksi työyhteisöön (Surakka & Laine 2011, 152). Työntekijän sitoutuminen työhön, työyhteisöön ja yritykseenkin on sitä vahvempi, mitä nopeammin hänet saadaan mukaan päivittäisiin prosesseihin (Moisalo 2011, 16). Pitkäsen (Pitkänen 2010, 132) mukaan työntekijää motivoi huomio, tunnustus ja näkyvyys onnistumisen palkkiona sekä halu saada aikaan jotain merkittävää. Hyvin perehdytetyllä henkilöllä on paremmat edellytykset onnistua työssään, kun perehdytysprosessin aikana on ollut tarpeen mukaan tarjolla tukea ja ohjausta sekä on selvitetty tehtävien merkitystä ja yhteyttä muihin prosesseihin. Perehdyttäminen on merkittävä tapa saada haluttu henkilö sitoutumaan. Toisaalta voidaan huonolla perehdyttämisellä saada aikaan päinvastainen tulos. Perustelemattomat päätökset, jatkuvat muutokset sekä epämääräiset ja tarkoituksettomat työtehtävät sekä laaduttomuus heikentävät työmotivaatiota (Hyppänen 2013, 156).

Työntekijöissä ilmenevää sisäistä yrittäjyyttä voidaan sanoa motivaatiotason ilmiöksi (Koiranen & Pohjansaari 1994, 45). Jotta sisäistä yrittäjyyttä pääsisi toteuttamaan, tulee yrityksen luoda siihen mahdollisuus. Sisäisen yrittäjyyden esiin tuomiseksi kannattaa kehittää jo työsuhteen alkutaipaleella kaksisuuntainen luottamussuhde esimiehen ja työntekijän välillä sekä kannustaa perehtyjää ilmaisemaan ajatuksiaan ja toteuttamaan uusia ideoita (Koiranen & Pohjansaari 1994, 36). Kun työntekijä kokee jo perehdytyksen aikana mahdollisuutta onnistua työssään, saa kannustavaa palautetta sekä kokee työnteon mielekkääksi innostaa se henkilön sisäistä yrittäjyyttä (Koiranen & Pohjansaari 1994, 41).

Hyvin perehdytetty, motivoitunut, sitoutunut ja sisäistä yrittäjyyttä soveltava henkilöstö on jokaisen esimiehen haave ja jokaisen yrityksen tärkeä kilpailuvaltti. Tällainen henkilöstö suostuu tiukassa tilanteessa, auttaakseen työnantajaa selviytymään, uhraamaan työpanostaan ja aikaansa huomattavasti enemmän (Viitala 2013, 86). Sisäisesti yritteliäs, motivoitunut ja sitoutunut henkilö ottaa perehdytyksestä kaiken hyödyn irti ja yhdistää sen luovasti kokemuksiinsa ja osaamiseensa, samalla luodessaan mahdollisesti uusia toimintatapoja. Vain jatkuvalla uusiutumisella pystyy yritys kehittymään ja menestymään kilpailussa, ei tekemällä asioita samoin kuin aina on tehty (Helsilä 2009, 49). Huolelliseen perehdytykseen kannattaa panostaa myös taloudellisista syistä.



Saman tehtävän useaan kertaan suorittamiselta ja joskus aika kalliiksi koituvilta virheiltiltä voidaan välttyä, kun työntekijä ohjataan työskentelemään alusta lähtien oikein ja sujuvasti (Surakka & Laine 2011, 152). Hyvin perehdytetyllä henkilöstöllä on myös korkeampi kynnys lähteä ja viedä mukanaan tietämystä, puhumattakaan heidän menettämistä kilpailijoille.

## 6 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen tulokset perustuvat Tilitoimisto Oy:n työntekijöiden antamiin avoimiin vastauksiin sähköpostikyselyyn (Liite 3). Lomakehaastattelu lähetettiin sähköpostitse 16 työntekijälle, joista 9 henkilöä vastasi kyselyyn. Haastattelutuloksissa tarkoitetaan henkilökunnalla, työntekijöillä ja vastaajilla koko yrityksen henkilöstöä johtokuntaa lukuun ottamatta. Haastateltaville esitetyt kysymykset on merkitty kursiivilla sekä suorat lainaukset vastauksista on kirjoitettu kursiivilla ja lainausmerkeillä. Haastattelutulosten auki kirjoittamisen lisäksi olen esittänyt taulukon muodossa jokaisen vastauksen kohdalla ilmi tullut kuvauksen nykytilasta sekä antanut kehitysehdotuksen jatkotoimeenpiteitä varten.

### 6.1 Tuloksia ja kehitysehdotuksia

1. Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tietää seuraavaa: *Millainen on kokemuksesi perehdytyksestä aloittaessasi nykyisessä yrityksessä ja työtehtävässä?*

Haastatteluissa henkilökunta kuvaili perehdytystä Tilitoimistossa Oy:ssä kohtalaiseksi. Vastauksissa korostui eniten oman aktiivisuuden tärkeys ja se, että perehdytettiin periaatteessa asioihin, joista itse osasi kysyä. Esitettyihin kysymyksiin taas vastattiin nopeasti ja perusteellisesti sekä kommunikointia työntekijöiden kesken arvioitiin avoimeksi. Koska aikoinaan työsuhteen aloittaneiden joukossa on ollut myös aikaisemmin alalla toimineita työntekijöitä, ei ole näissä tapauksissa kaivattu erityisesti perehdytystä itse työhön vaan pikemmin yritykseen ja sen yleisiin toimintatapoihin.

*”Se, mitä olisin kaivannut, olisi ollut tarkempi perehdyttäminen työpaikan yleisiin käytäntöihin. Silloin tuntui siltä, että kukaan ei kertonut, miten talossa on tapana toimia enkä aina osannut edes kysyä itse.”*

Toisaalta on perehdytystä arvioidu myös melko pintapuoliseksi ja ”varmaan ihan hyväksi”, kun ei ole jäänyt mieleen ainakaan mitään negatiivista. Vain yksi haastateltavista totesi saavansa hyvän perehdytyksen, aloittaessa työskentelyn jo opiskeluaikoina ensin harjoittelijana ja sitten työsuhhteessa.

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Kaivataan enemmän perehdytystä yrityksen ja työpaikan toimintatapoihin ja käytäntöihin	Perehdytysprosessin suunnitelman mukainen toteuttaminen perehdytyskansiota käyttäen

Taulukko 1. Kokemukset perehdytyksestä

2. Haastattelun seuraava kysymys kuulosti: *Miten perehdytys toteutettiin? Oliko perehdytyksestä mielestäsi hyötyä?*

Työntekijöillä oli hieman vaihtelevia mielipiteitä perehdytyksen toteutuksesta. Perehdyttämisen hyödyllisyydestä taas olivat kaikki työntekijät samaa mieltä – perehdytystä pidetään ilman muuta hyödylliseksi, *”jotta työt voidaan hoitaa tehokkaasti ja hyvin.”* Vastauksista tuli hyvin ilmi, että Tilitoimistossa ei ole ollut käytössä ennalta suunniteltua perehdyttämiskäytäntöä.

*”Perehdytys tapahtui aina tilanteen tullen, kun vastaan tuli asia, jota ei tiennyt tai osannut. En tiedä, voinko sanoa, että oli varsinaista perehdytystä... Toki tässä työssä tilanteet tulevat eteen vain tekemällä...”*

Perehdytys on siis ollut aika satunnaista ja suurelta osin kiinni kollegoista, mikä puolestaan voi johtua muutaman toimipisteen olemassaolosta ja siitä, että johtaja ei vaan yksinkertaisesti pysty aina olemaan monessa eri paikassa samaan aikaan ja on sen vuoksi delegoinut perehdyttämisen jollekin muulle. Samalla on moneen kertaan kiinnitetty huomiota siihen, että kaikkea alaan liittyvää ei ole mahdollista perehdytyksen

aikana käydä läpi, sillä alan lainsäädäntö ja viranomaisten vaatimat toimintatavat muuttuvat aikaa myöten.

*”Tajusin koulumaailmasta astuessani työelämään, että mitään ei voi oppia koulussa tekemään täydellisesti, vaikka saisi siitä koulumaailmassa kiitettävän arvosanan.”* Muutama haastateltava on jopa sanonut, että *”aika paljon sai itse ihmetellä ja miettiä mistä on kyse”* ja *”että paljon jäi sen varaan, että pitää vaan itse oppia tutkimalla vanhoja kirjanpitoja.”*

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Perehdytyksen toteutus tähän asti satunnaista, mutta ilman muuta hyödyllistä	Perehdytyksessä käytetään jatkossa perehdytyskansion lisäksi myös perehdyttämisen muistilistaa ja perehdytetään myös toimintatapojen muuttuessa

Taulukko 2. Perehdytyksen toteutus

3. Kolmas kysymys esitettiin muodossa: *Oletko saanut riittävästi tukea oppimiseen liittyvissä asioissa? Keneltä?*

Vastausten perusteella on oppimiseen liittyvissä asioissa saatu eniten tukea työkavereilta, internetistä ja johtajalta. Tukea on eniten tarvittu työtehtävien muuttaessa muotoaan sekä tutuissakin työasioissa eteen tulleissa uusissa asianhaaroissa. Melkein kaikki vastanneista mainitsi, että he ovat jossain vaiheessa hakeneet ja aina myös saaneet työkavereilta apua, jos heillä on tietoa ollut. Oppimiseen on saatu tietoa kyselemällä ja keskustelemalla ongelmatilanteissa työntekijöiden kesken. Seuraavana vaihtoehtona tuotiin esille avun etsimistä internetistä oppimiseen liittyvissä asioissa, pääasiassa verottajan sivuilta ja lukemalla lakitekstiä. Myös johtajan ja joissakin tapauksissa jopa tilintarkastajankin tietoja on hyödynnetty uusien asioiden oppimisessa. Vastausten nojalla voidaan sanoa, että vähemmän kokeneet työntekijät pyytävät yleensä tukea enemmän kokeneilta ja pidemmän aikaan alalla olleilta työkavereilta. Jos ratkaisua silti ei löydy, käytetään seuraavana vaihtoehtona johtajan, nettisivujen ja joskus jopa verottajan ja tilintarkastajan apua.

*”Joskus on ongelma ollut lähinnä se, että aina en ole tunnistanut ongelmakohtia! Ennen kuin on ollut liian myöhäistä ja virhe on tapahtunut. Tämä lienee kuitenkin inhimillistä, koska talossa pidempään olleet eivät hyvästä tarkoituksesta huolimatta joka kerta ole ymmärtäneet sitä, mikä voi tulokkaalle olla uusi asia.”*

Vastauksissa on edellä mainittujen lisäksi korostettu myös sekä oman oppimisen että työntekijöiden kesken tapahtuvan tietojen vaihdon tärkeyttä.

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Oppimiseen saatu eniten tukea työkavereilta, yleisin virheiden syy tietämättömyys	Edistetään työntekijöiden kesken tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja perehdytetään myös työtehtävien muuttuessa

Taulukko 3. Oppimiseen liittyvä tuki

4. Haastattelun neljäs kysymys oli: *Kuinka tärkeäksi koet perehdyttämisen ja miksi se on tärkeää?*

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että perehdytys on tärkeää tai jopa erittäin tärkeää. Perehdytyksen katsottiin olevan erittäin tärkeä osa rekrytointia ja ensikosketus uuteen työhön, uuden työpaikan toimintatapoihin. Perehdytyksestä saatavana hyötynä tuotiin esille, että se karsii tietämättömyydestä johtuvat, usein aivan turhat virheet pois ja tehostaa työn tuottavuutta. Samalla työntekijä pääsee nopeammin työhön liittyviin yksityiskohtiin, autettaessa suorittamaan töitä oikein ja oikea-aikaisesti, jotta hän pystyisi nopeammin itsenäiseen työskentelyyn. Perehdyttämiseen kuluneen ajan ja vaivan kerrottiin maksavan itsensä myöhemmin moninkertaisesti takaisin. Hyvä ja oikeanlainen perehdytys edistää vastaajien mukaan työhyvinvointia, joka puolestaan vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja työhön motivoitumiseen. Vaikka perehdyttäminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä, nähtiin se myös keinona saada uusi työntekijä sitoutumaan yritykseen.

*”Meidän alallamme perehdytys on vain hieman vaikea toteuttaa niin kokonaisvaltaisesti, ettei jäisi yhtään käsittelemätöntä juttua. Asiakkaamme keksivät kaiken aikaa uusia kysymyksiä ja tehtäviä, joita ei ole koskaan aiemmin tullut vastaan.”*

Vaikka kokonaisvaltaisen perehdyttämisen toteuttamista yrityksessä pidettiin vaikeana ja ehkä jopa mahdottomana, totesi toinen haastateltavista, että perehdyttäminen tukisi jatkumoa eli asioiden tekemistä samalla tavalla. Jossakin määrin jokainen tekee asioita omalla tavallaan, mutta perehdyttämisen ansiosta pysyisivät perusasiat samana, mikä taas olisi asiakkaan kannalta hyvä. Vastauksissa pidettiin myös olennaisena perehdyttämistä yrityksessä käytettäviin taloushallinto-ohjelmiin sekä työtapoihin, jotta tiedettäisiin, miksi jokin asia tehdään niin kuin tehdään. Koska hauki on kala -tekemisessä ei nähdä järkeä. Vastauksissa korostettiin eniten perehdyttämistä niin sanotusti talon tavoille, että heti tulisi selväksi esimerkiksi miten toimitaan, jos sairastuu. ”Nyt asioita on pitänyt selvittää sitä mukaa, kun niitä on tullut kohdalle.”

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Perehdyttämistä pidetään tärkeänä, mutta kokonaisvaltaisen perehdytyksen toteuttaminen on vaikeaa	Jatkossa perehdytetään työhön perehdyttämisen lisäksi enemmän yrityksen työtapoihin ja käytettäviin taloushallinto-ohjelmiin

Taulukko 4. Perehdyttämisen tärkeys

#### 5. Viides kysymys oli: *Millainen perehdytys tukisi työssä onnistumista?*

Työssä onnistumista tukevaa perehdytystä luonnehtiessa tuotiin esille asioita laidasta laitaan eli kaikki työhön liittyvät alueet ja seikat tulivat mainituiksi. Vastaajien mukaan tulee hyvän perehdytyksen olla kattava, joka lähtisi siitä, mistä tarvittaessa löytää vastauksia työssä eteen tuleviin kysymyksiin ja ongelmiin. Pidettiin oleellisena perinpohjaista, eikä pintapuolista perehdytystä, jossa kerrotaan myös esimerkiksi mikä kirjaus mihinkin vaikuttaa tai miksi jotakin tehdään juuri niin kuin tehdään. Moneen kertaan sanottiin, että äärimmäisen tärkeä on kunnon perehdytys ohjelmistojen käyttöön ja näiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Toki se on haastavaa, koska erikoistilanteet tulevat kohdalle vain käytännössä. Yksi haastateltavista pohti omien kokemusten nojalla, että jonkin työn esimerkiksi tilinpäätöksen tekeminen yhdessä työkaverin kanssa on tehokkainta perehdytystä. Myös työkavereiden kanssa porukalla jostain erikoisemmasta tapauksesta keskusteleminen tuo erilaisia kokemuksia ja näköpintaa asialle. Perehdytystä kaivataan myös tilanteissa, kun tulee uusia asioita verottajalta tai lakeja tai muuta sellaista, jotka koskevat kaikkia. Näitä asioita haluttaisiin käydä yhdessä läpi

heti ja koko henkilökunnan kesken esimerkiksi yhteisissä koulutustilaisuuksissa: mikä muuttuu, esimerkki uudesta mallista. ”*Jopa rautalanka kehiin, jotta kaikki tietävät mistä on kyse.*” Yksi haastateltavista sanoi, että työtehtävien muuttuessaikin pitäisi keskittyä enemmän perehdyttämiseen, että siirrot saataisiin heti sujumaan jouhevasti, eikä asioiden turhaan pyörittämiseen menisi ylimääräistä työaika. Erään haastateltavan mielestä taas olisi parasta, jos ”*voisi toimia saattaen vaihdettava -menetelmällä eli siirtyvät työt tehtäisiin ensin yhdessä luopujan kanssa ja sitten omatoimisesti niin, että luopuja olisi edelleen käytettävissä neuvontaan.*” Vastauksista tuli myös esille tarve laatia joku vihkonen tärkeistä asioista/käytännöistä, jotka jokaisen olisi hyvä tietää sekä opettaa työpaikan tapoja, miten tässä firmassa asiat tehdään. Syynä siihen merkittiin suuret erot työskentelytavoissa toimipisteiden välillä ja näiden yhtenäistämisen tarve, mikä puolestaan helpottaisi tuuraamista.

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Perehdytyskansiolle on selkeä tarve, tällä hetkellä suuret erot työskentelytavoissa toimipisteiden välillä	Pidetään laadittu perehdytyskansio ajan tasalla sekä jatketaan perehdytysprosessin kehittämistä ja työskentelytapojen yhtenäistämistä

Taulukko 5. Perehdytys työssä onnistumisen tukena

#### 6. Kuudes kysymys: *Miten suhtaudut työhösi? Onko työsi mielestäsi kiinnostava?*

Kysyttäessä suhtautumista työhön ja työn kiinnostavuutta, saatiin lyhyempiä vastauksia verrattuna haastattelun muihin kysymyksiin. Vastausten mukaan suhtaudutaan työhön vakavasti ja innostuneesti. Joka toinen vastaajista sanoi haluavansa opetella uusia asioita ja kehittyä työssään. Työtä tehdään niin hyvin kuin pystytään sekä huolellisesti ja tarkasti huomioiden myös asiakkaiden saaman hyvän asiakaspalvelukokemuksen. Parhaaksi puoleksi työssä on mainittu yhteistoiminta asiakkaiden ja työkavereiden kanssa, johon kuuluu välillä peruskirjanpitoa/palkanlaskentaa ja toisinaan vaativampaa selvittelyä. Suhtautumista työhön kuvailee ehkä parhaiten vastaukset, että: ”*En haluaisi tehdä muuta*” ja ”*pidän siitä mitä teen, en vaihtaisi.*” Jokainen vastaaja sanoi olevansa kiinnostunut tai jopa todella kiinnostunut työstään. Työtä kuvailtiin myös monipuolisena ja vaihtelevana.

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Tällä hetkellä työhön suhtaudutaan vakavasti, innostuneesti ja työtä pidetään kiinnostavana	Pyritään säilyttämään työntekijöiden hyvä asenne työtä kohtaan säännöllisin väliajoin käytävillä kehityskeskusteluilla

Taulukko 6. Suhtautuminen työhön

7. Kysymys seitsemän esitettiin muodossa: *Miten kuvailisit motivaatiotasi ja asennettasi työhösi?*

Tiedustellessa työntekijöiden motivaatiota ja asennetta työhön vastasivat melkein kaikki haastateltavat, että motivaatio on hyvä tai jopa korkealla. Motivaatiota sanottiin löytyvän enemmänkin kuin tietotaitoa. Vain yksi vastanneista ei kommentoinut suoraan motivaatiotaan, hän kertoi tekevänsä parhaansa, *"enempään en pysty."* Vastauksista tuli ilmi, että töitä halutaan tehdä hyvin, viimeisen päälle huolella, joten todellakaan ei mennä siitä mistä on aita matalin. Asenne työhön on pääosin innostunut ja halu oppia uutta on kohdillaan. Mahdolliset uudet asiat selvitetään niin perin pohjin, ettei mitään kirjata arvailen. Toisaalta yritetään tehdä kaikki, mitä asiakkaat pyytävät. Välillä tästä on kuitenkin pakko joustaa, *"koska ne pyynnöt hipovat joskus kuuta taivaalta."* Työssä pidetään siitä, että se on itsenäistä ja vaatii itsensä johtamista. Lomat ja mahdolliset poissaolot yritetään sovittaa työn mukaan sekä tehdään ylitöitäkin, mikäli tarpeen, jotta asioita ei jää roikkumaan eikä odottamaan. Vähemmän mukavat työt ovat ehdoton vähemmistö työssä, *"kiire tosin on aina epämukavaa ja sitä tuntuu olevan melko paljon ja pidemmälle kevääseen kuin ennen."* Välillä työntekijöitä harmittaa tietämättömyys asioista, jota onneksi ei kovin usein tule eteen.

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Motivaatiota löytyy tällä hetkellä jopa enemmän kuin tietotaitoa, asenne työhön on innostunut, välillä harmittaa tietämättömyys asioista	Työntekijöiden yhteisten koulutustilaisuuksien avulla pidetään yllä motivaatiota ja asennetta työhön sekä kehitetään tiedonkulkua

Taulukko 7. Motivaatio ja asenne työhön

8. Kysymys kahdeksan kuulosti: *Oletko mielestäsi sitoutunut työhösi ja/tai työpaikkaasi ja miksi?*

Työntekijöiden sitoutumista työhön ja/tai työpaikkaan kuvasivat kaikki haastateltavat itseään sitoutuneiksi molempiin. Työntekijät kertoivat tämän työn olevan juuri se mitä halutaan tehdä. Kenelläkään vastanneista ei ole mitään tarvetta vaihtaa työpaikkaa eikä työhaku prosessina kiinnosta. Jos silti joutuisi lähtemään, haettaisi täsmälleen samantilaista työtä. Yksi vastanneista kuitenkin totesi, että pelko työpaikan menettämisestä on vaikuttanut negatiivisesti hänen sitoutumiseen. Työtä halutaan oppia tekemään hyvin ja se ei ole mahdollista, jos usein vaihtaa työpaikkaa. Tällä hetkellä sanotaan työn sujuvan hyvällä rutiinilla, kun työtehtävät ovat pääasiassa tuttuja. Työntekijät pitävät myös hyvästä porukasta, joka auttaa ja opastaa aina tarpeen tullen. Sitoutuneita ollaan eniten omaan toimipisteeseen ja työympäristöä on sanottu jopa toiseksi kodiksi tai välillä jopa ensimmäiseksi. Erityisen tärkeänä pidetään sopivan rentoa meininkiä ja työnantajan luottavaista asennetta työntekijöitä kohtaan. Tämä tarkoittaa työnantajan huomaavaista suhtautumista erilaisissa eteen tulevilla tilanteilla ja mahdollisuutta hoitaa omia asioita kuten esimerkiksi lääkärikäyntejä. *”Työsuhteeni aikana tarvitsemani ja ongelmittani saamani palkaton vapaa perhesiististä, vahvasti sidettänäni työpaikkaan. Olin kiitollinen siitä asenteesta.”*

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Yrityksen työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen työhön ja työpaikkaan on hyvällä tasolla	Luottavaisen ja auttavaisen asenteen säilyttämisellä henkilöstön kesken pidetään yllä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen hyvää tasoa

Taulukko 8. Sitoutuminen työhön ja työpaikkaan

9. Kysymys yhdeksän oli seuraava: *Onko sinussa sisäisen yrittäjyyden piirteitä ja käytätkö näitä työssäsi ja miten?*

Kysyttäessä puolestaan sisäisen yrittäjyyden piirteitä, kuvasi melkein kaikki vastaajat itseään sisäisiksi yrittäjiksi. He kertoivat ymmärtävänsä asiakkaiden tarpeet sekä hoitavansa asiakkaiden asiat mahdollisimman hyvin ja nopeasti loppuun asti. Asiakaspalvelua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä pidetään erittäin tärkeänä, sillä loppuviimeksi he



maksavat tilitoimiston työntekijöiden palkat. Asiakaspalvelun laatu vaikuttaa tuntevasti sekä työpaikan että työntekijänkin maineeseen. Työtehtävät pyritään hoitamaan itsenäisesti samalla ymmärtäessä, mikä on hyväksi asiakkaille sekä myös koko työpaikalle. Yksi työntekijä luonnehti itseään entisenä ja nykyisenä yrittäjänä ehdottomasti yrittäjähenkiseksi. Hän koki hyvin ymmärtävänsä asiakkaiden tarpeet ja pyrkivänsä vastaamaan niihin parhaan kykynsä mukaan sekä olevansa vastuussa asiakkaistaan. Yrittäjä-perheessä kasvamisen ja puolison kautta yrittäjä-arjen elämisenkin koettiin vaikuttavan sisäiseen yrittäjyyteen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Jotkut vastaajista mainitsivat hoitavansa työtehtäviä tarvittaessa myös vapaa-ajalla, tapavansa asiakkaita työajan ulkopuolella ja sopivansa jopa lomat mahdollisimman vähän haittaa aiheuttaen. Työnantajayrityksen hyvinvointia silmällä pitäen tehdään tarvittaessa muutakin kuin kirjanpityötä.

Nykytilan kuvaus	Kehitysehdotus
Melkein kaikki työntekijät soveltavat sisäistä yrittäjyyttä omassa työssään, työtehtäviä hoidetaan myös vapaa-ajalla	Tasapainon säilyttäminen työ- ja vapaa-ajan välillä liikakuormituksen ehkäisemiseksi sekä työssä jaksamisen edistämisen

Taulukko 9. Työntekijöiden sisäinen yrittäjyys

## 6.2 Tulosten vertailu

Verratessa opinnäytetyöni tuloksia muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin löysin paljon yhteneviä kohtia. Lindqvistin (2010, 35) opinnäytetyössä nousi esiin yhteys perehdyttämisen ja motivaation välillä, jossa yli 50 % vastaajista sanoi perehdytyksen vaikuttaneen positiivisesti motivaatioon. Sama asia tuli esille myös minun työssäni, kun haastattelun tuloksissa sanottiin hyvän ja oikeanlaisen perehdytyksen vaikuttavan työhön motivoitumiseen. Sitoutumisen ja perehdytyksen välinen yhteys ilmeni Lindqvistin (2015, 35) työssä edeltävääkin selkeämmäksi – jopa yli 80 % vastaajista kertoi olevansa sitoutuneita sekä yritykseen että sen toimintatapoihin. Myös minun opinnäytetyössä vastauksissa nähtiin perehdytys keinona saada uusi työntekijä sitoutumaan yritykseen. Kuten minun työssäni, todettiin myös Lindqvistin (2015, 40) työssä, että hyvällä perehdytyksellä on merkitystä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen.

Opinnäytetyötä, jossa tutkitaan perehdyttämisen vaikutuksia työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen en valitettavasti löytänyt. Sen sijaan löytyi Ketolan (2010) väitöskirja, jossa tutkittiin yhteyttä toimivan perehdyttämisen ja asiantuntijan sisäisen yrittäjyyden välillä. Ketolan työssä tuli ilmi, että jos uuden tulijan perehdyttämisellä sovelletaan toimivan perehdyttämisen periaatteita, asiantuntijan sisäinen yrittäjyys syvenee (Ketola 2010, 172). Minun työni tuloksista ei suoranaisesti tullut ilmi, miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen. Ajatellen, että sisäinen yrittäjyys tarkoittaa henkilön omaa aktiivisuutta selvittää asioita, voidaan sanoa sisäisen yrittäjyyden vaikuttavan perehdyttämisen onnistumiseen.

## 7 PEREHDYTYSKANSIO

Opinnäytetyön tuloksena syntyi 30-sivuinen perehdytyskansio Tilitoimisto Oy:n käyttöön. Työn toimeksiantajan toiveesta perehdytyskansion sisältö ei ole tarkoitettu julkaistavaksi, mutta sen sisällysluettelo löytyy opinnäytetyön lopusta (Liite 2). Kansio on sisällöltään tiivis, mutta sisältää kaikki perehdytettävälle tarpeelliset tiedot. Perehdytyskansioon on liitetty myös perehdyttämisen muistilista Tilitoimisto Oy perehdyttämisprosessin tueksi (Liite 4). Kansio on saatavilla sekä tulostettuna kaikissa yrityksen toimipisteissä että sähköisenä OwnCloudista, minkä ansiosta sitä on helppoa jatkossa kehittää tarpeen tullen.

Perehdytyskansion alussa on perustiedot Tilitoimisto Oy:n taustasta, toimintaperiaatteista, vaitiolovelvollisuuteen liittyvistä seikoista ja tarjottavista palveluista. Yrityksen esittelyn jälkeen kuvaillaan niin sanottuja talon tapoja, kuten työajat, palkanmaksu sekä työterveyshuollon palvelut ja sairauslomiin liittyvät käytännöt. Samasta luvusta löytyy myös selostus työsuhde-eduista, koulutusmahdollisuuksista ja koulutushakemuksien hyväksymisestä sekä työssä käytettävät yleiset tunnusluvut verkkopalveluihin. Kolmannessa luvussa kerrotaan työyhteisöstä, tutustutaan työtovereihin, sidosryhmiin eli viranomaistahoihin, joiden kanssa tehdään tiiviisti yhteistyötä Tilitoimisto

Oy:n toimintaan vaikuttavien sääntöjen johdosta sekä annetaan perusohjeet toimistokoneiden käyttämiseen. Perehdytyskansion neljännessä luvussa käydään läpi työsuhteasioita kuten yrityksessä sovellettava työehtosopimus, työsuojeluvaltuutetun ja luottamusmiehen tiedot sekä työsuhteen päättymisen ehdot. Viides luku käsittelee muita tärkeitä asioita esimerkiksi tietoteknistä turvallisuutta sekä arkistointikäytäntöä. Kansion seuraavassa luvussa perehdytetään tarkemmin kirjanpitäjän ja palkanlaskijan työtehtäviin ja seitsemännessä luvussa on annettu ohjeet perehdyttäjälle perehdyttämisprosessin toteuttamiseen.

Perehdytyskansioista on pyritty laatimaan käytännöllinen opas sekä uudelle että pitkän ajan jälkeen töihin palaavalle työntekijälle jossa tuodaan esille, miten asiakokonaisuus liittyy niin työntekijän omaan työhön kuin työyhteisöön. Toisaalta kansion on yrityksen tarpeita vastaava työväline esimiehelle/perehdyttäjälle perehdytysprosessin läpiviemisessä, jota on helppo selailla kenen tahansa jos siltä tuntuu. Tietojen lisääntyessä tai muuttuessa perehdytyskansiota voidaan jatkossa kehittää yrityksen tarpeen mukaan.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lomakehaastattelun vastauksista tuli ilmi, että perehdytys Tilitoimista Oy:ssä on työntekijöiden mielestä ollut melko pintapuolista. Perehdyttämistä yritykseen ja sen toimintatapoihin kaivattiin jopa enemmän, kun perehdyttämistä itse työhön. Perehdytystä pidettiin ilman muuta hyödyllisenä, vaikka sen toteutuksesta oltiin eri mieltä. Eniten moitittiin perehdytyksen satunnaisuutta ja toisaalta taas todettiin, että kaikkeen alaan liittyvään ei ole mahdollista perehtyä etukäteen. Työntekijät pitivät perehdytystä jopa erittäin tärkeänä ja sen sanottiin vaikuttavan työssä viihtyvyyteen, työhön motivoitumiseen. Perehdytys nähtiin myös keinona saada työntekijä sitoutumaan yritykseen. Työssä onnistumista tukisi vastaajien mukaan parhaiten perinpohjainen perehdytys, minkä toteutus puolestaan on haastava, koska erikoistilanteet tulevat kohdalle vain käytännössä.

Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät ovat kiinnostuneita tai jopa todella kiinnostuneita työstään sekä suhtautuvat työhön vakavasti ja innostuneesti. Joka toinen vastaajista sanoi haluavansa kehittyä työssään. Enemmistö työntekijöistä totesi motivaation olevan hyvä tai korkealla. Lomia ja mahdollisia poissaolojakin yritetään sovittaa työn mukaan, jotta asioita ei jää roikkumaan. Kysyttäessä sitoutumista työhön ja työpaikkaan työntekijät kuvasivat itseään sitoutuneiksi molempiin. Työpaikan vaihtamiseen ei nähdä tarvetta. Mielenkiintoisen työn lisäksi pidetään tärkeänä työnantajan luottavaisesta asennetta työntekijöitä kohtaan. Melkein kaikki vastaajista kuvasivat itseään sisäisiksi yrittäjiksi - ymmärtävänsä asiakkaiden tarpeet sekä hoitavansa asiakkaiden asiat mahdollisimman hyvin. Työtehtäviä hoidetaan itsenäisesti ja tarvittaessa myös vapaa-ajalla, samalla silmällä pitäen sekä asiakkaiden että työnantajan etuja.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle toimiva perehdytyskansio työntekijöiden käyttöön. Työn teoriaosuudessa haettiin tietoa siitä, millä tavalla vaikuttaa juuri taloushallintopalveluja tarjoavan yrityksen työntekijöiden sitoutuneisuus, sisäinen yrittäjyys sekä motivaatio yrityksen kilpailukykyyn. Vaikeinta oli löytää kirjallisia lähdeaineistoja sisäisestä yrittäjyydestä asiakaspalvelunäkökulmasta ja merkittävin osa löytyneestä oli jo suhteellisen vanhaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ajankohtaista tietoa työntekijöiden kokemuksista ja mielipiteistä perehdytykseen liittyen sekä työntekijöiden sitoutumisesta, motivaatiosta ja sisäisestä yrittäjyydestä. Tutkimuksen tulokset perustuvat Tilitoimisto Oy:n työntekijöiden antamiin avoimiin vastauksiin sähköpostikyselyyn edellä mainituista asioista. Lomakehaastattelu lähetettiin sähköpostitse 16 työntekijälle, joista 9 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastaajien määrään voi olla tyytyväinen, sillä yli puolet kyselyn saaneista palautti sen vastauksineen.

Tällä hetkellä perehdytysmateriaalia ei ole ollut yrityksen työntekijöiden käytössä, vaan tietoa on saatu kyselemällä työtovereilta ja itse etsimällä eri lähteistä. Perehdytyskansion tekemiseen käytin apuna lähdekirjallisuutta, toteuttamaani lomakehaastatteluun Tilitoimisto Oy:n henkilökunnalta saatuja vastauksia sekä omaa kokemusta, millaista perehdytystä olisin itse kaivannut aikoinaan.

Työn tuotoksena syntynyt perehdytyskansio on sisällöltään tiivis, mutta kattava opas Tilitoimisto Oy:n sekä uudelle että jo pidemmän aikaa talossa olleelle henkilökunnalle. Kansion avulla voidaan Tilitoimisto Oy:ssä kehittää jatkuvasti perehdytyskäytäntöä.

Toisaalta kansio on esimiehen/perehdyttäjän työväline perehdytysprosessin läpiviemisessä. Kansioon sisällytetyn perehdyttämisen muistilistan avulla on helppoa seurata perehdytyksen etenemistä. Haastavinta perehdytyskansion luomisessa oli oman perehdytyskokemuksen puuttuminen. Haastatteluilla olisin mahdollisesti saanut enemmän materiaalia perehdytyskansion sisältöön.

Tilitoimisto Oy:ssä yhtenäisen ja suunnitellun perehdytyskäytännön takaamiseksi on tärkeää, että perehdytyskansioista otetaan todellinen hyöty irti käyttämällä sitä apuna ja kehittämällä kansiota jatkuvasti. Perehdytyskansio on ladattu yrityksen pilvipalveluun, jotta kansiota sekä tarkistuslistaa pystyy helposti lukemaan, tulostamaan ja muokkaamaan tarpeen tullen.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum
- Al-Rfou, A. & Trawneh, K. 2009. Achieve Competitive Advantage through Job Motivation. Journal of Social Sciences 20, 1. Viitattu: 3.9.2017. <https://www.krepublishers.com>
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.
- Boudreau, J.W. & Ramstad P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuiden tutkimiseen. Psykologia 37.6: 448-464. Viitattu 4.3.2017. <http://www.tml.tkk.fi/Opinnot/T-110.556/2004/Materiaali/asiantuntijuus.pdf>
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari.
- Harward Business Review. 2013. The Impact of Employee Engagement on Performance. Viitattu 3.9.2017. [https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr\\_achievers\\_report\\_sep13.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf)
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi
- Perehdyttämisen tarkistuslista. 2016. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 6.10.2017. [https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttämisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 15.2.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi>
- Koiranen, O. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys : innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Valkeakoski: Konetuumat
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

- Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 15.2.2016. <http://fokus.talentum.fi.lillukka.samk.fi>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro 2014. Viitattu: 25.2.2017. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>
- Lepistö, I. 1998. Työhön perehdyttäminen – taidon ja laadun varmistaja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lindqvist, L. 2015. Perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. AMK-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.10.2017. <http://www.theseus.fi/handle/10024/104283>
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.10.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/24954>
- Markos, S. & Sridevi, M. S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management 5, 12. Viitattu 2.9.2017. [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)
- Moisalo, V.-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys : esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas : myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ekonomia. WSOY: Porvoo, Helsinki, Juva. Viitattu 15.2.2016. <http://bonnierpro.fi.lillukka.samk.fi>
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

## Liite 1

## PEREHDYTYSOHJELMA

Ennen töihin tuloa	Vastuuhenkilö	Kontrolli
Kerrotaan uudelle työntekijälle:	Esimies	Muistilista
- yrityksestä, sen tavoista ja työsuhteasioista		
- salassapitovelvollisuudesta		
Pidetään huolta:	Esimies	Muistilista
- palkkatietojen ilmoittamisesta palkanlaskijalle		
- työpisteestä ja tarvittavista toimistotarvikkeista		
- tarvittavien käyttötunnusten olemassaolosta		
- työtehtävien ja tavoitteiden suunnittelusta		
- perehdyttäjän sopimisesta		
Ensimmäinen työpäivä	Vastuuhenkilö	Kontrolli
Vastaanotto ja perehdyttäjän tapaaminen:	Esimies	Muistilista
- käydään läpi työtehtävät ja tavoitteet		
Esitellään:	Perehdyttäjä	Muistilista
- työtilat		
- työtoverit		
- oma työpiste		
Käydään läpi:	Perehdyttäjä	Muistilista
- yleisiä asioita perehdytyskansiosta		
Annetaan:	Perehdyttäjä	Muistilista
- avaimet ja käyttötunnukset		
- perehdytyskansio työntekijälle		
Ensimmäinen viikko	Vastuuhenkilö	Kontrolli
Tutustutaan paremmin työyhteisöön	Perehdyttäjä	Muistilista
Tutkitaan perehdytyskansiota	Perehdyttäjä	Muistilista
Tehdään perehdytysuunnitelma	Perehdyttäjä	Muistilista
Sovitaan työhöntulotarkastuksesta	Perehdyttäjä	Muistilista
Lisätään uusi työntekijä postituslistalle	Perehdyttäjä	Muistilista
Ensimmäinen kuukausi	Vastuuhenkilö	Kontrolli
Tutustutaan:	Perehdyttäjä	Muistilista
- omiin asiakkaisiin		
- tarkemmin työtehtäviin		
- vastuualueisiin		
Aloitetaan suunnitelman mukainen työhönopastus	Perehdyttäjä	Muistilista
Ensimmäisen kuukauden jälkeen	Vastuuhenkilö	Kontrolli
Aktiivinen tarvittavan tiedon hankinta	Perehdytettävä	Muistilista
Epäselvien asioiden kyseleminen	Perehdytettävä	Muistilista
Verkostoituminen yritykseen	Perehdytettävä	Muistilista



Perehdytyksen arviointi ja kehittäminen	Vastuuhenkilö	Kontrolli
Seurataan muistilistan avulla oppimisen onnistumista	Perehdyttäjä	osaamisen todentaminen
- oppimisen onnistumista		
Seuranta- ja kehityskeskustelujen avulla:	Esimies/ perehdyttäjä/ perehdytettävä	keskustelu
- arvioidaan perehdyttämisen onnistumista		
- annetaan palautetta		
- saadaan kehitysideoita		
- päätetään jatkoperehdytyksen ja koulutuksen tarpeellisuudesta		

Taulukko 10. Perehdytysohjelma (laadittu perehdyttämisen muistilistan nojalla).

## Liite 2

## PEREHDYTTÄMISEN MUISTILISTA

Uusi työntekijä		
Perehdyttäjä		
Perehdyttäminen alkoi		
Perehdyttäminen päättyi		
<b>Ennen töihin tuloa</b>	<b>Asia hoidettu</b>	<b>Muuta huomioitavaa</b>
Työtehtävien ja tavoitteiden suunnittelu		
Työsopimus:		
- työsuhteen muoto		
- koeaika		
- salassapitovelvollisuus		
Työpiste ja toimistotarvikkeet		
Sähköpostiosoite		
Tunnukset:		
- tietokoneelle		
- kalenteriin		
- kirjanpito-ohjelmaan		
Avaimien tarkistus		
Perehdyttäjän ja hänen sijaisensa valinta:		
- yhteydenotto uuteen työntekijään		
- perehdytysmateriaalin lähetyt		
Ilmoitus uudesta työntekijästä		
<b>Ensimmäinen työpäivä</b>	<b>Opastettu (pvm)</b>	<b>Tarkastettu</b>
Vastaanotto ja perehdyttäjän tapaaminen		
Työtilojen ja työtovereiden esittely		
- tietokone		
- tunnukset		
- avaimet		
- toimistotarvikkeet		
Yritysesittely ja asiakkaat		
Yleisten asioiden läpikäynti perehdytyskansion avulla		
- yritysesittely		
- salassapitovelvollisuus		
- toimiala ja asiakkaat		
- toimipisteet		
- työaika, tauot, koeaika, lomat		
- palkka ja työsuhde-edut		
- työterveyshuolto ja sairauslomat		
- koulutus		
- työehtosopimus, työsuojelu, luottamusmies		

- työturvallisuus		
Kirjanpito-ohjelman esittely		
Vastuut ja velvoitteet		
<b>Ensimmäinen viikko</b>	<b>Opastettu (pvm)</b>	<b>Tarkastettu</b>
Tutustuminen perehdytyskansioon		
Perehdytys suunnitelman tekeminen		
Työhöntulotarkastuksesta sopiminen		
Tarkempi tutustuminen työyhteisöön		
Työtehtävien antaminen:		
- tositenumerot		
- OmaVero		
- usein käytetyt tilit		
- tilien täsmäytys		
- lopputarkastukset		
Koneet:		
- tulostin		
- postimaksukone		
<b>Ensimmäinen kuukausi</b>	<b>Opastettu (pvm)</b>	<b>Tarkastettu</b>
Aktiivinen kyseleminen		
Itsenäinen tiedonhankinta		
Ostolaskujen kierrätys		
Myyntilaskutus		
Laskujen maksu		
Tilinpäätös		
Tasekirja ja liitetiedot		
Veroilmoitus		
<b>Lopputoimet</b>	<b>Suoritettu</b>	<b>Analysoitu</b>
Perehdyttämisen arviointi		
- palautekeskustelu työntekijän kanssa		
- muistilistan tarkistus		
- kehitysideoiden huomioiminen		
- jatkoperehdytys ja koulutus		
<b>Muuta huomioitavaa</b>		

Taulukko 11. Perehdyttämisen muistilista (Perehdyttämisen tarkistuslista 2016, 5-10 mukautettu).

## Liite 3

## SÄHKÖPOSTIKYSELY

Hei ja hyvää kevättä!

Olen tekemässä opinnäytetyötä Tilitoimisto Oy:lle aiheenani hyvä perehdyttäminen tilitoimistossa. Opinnäytetyön yhteydessä laadin myös perehdytyskansion. Alla on 9 kysymystä, joiden avulla pyrin hahmottamaan teidän mielipiteenne nykyisestä perehdytyskäytännöstä ja sen vaikutuksista työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Vastaamalla kysymyksiin muutamalla sanalla sekä palauttamalla sen sähköpostiini, olette avuksi perehdytyskäytäntöjen kehittämisessä.

Vastaathan kyselyyn joka tapauksessa, vaikka työhön tulostasi onkin kulunut aikaa. Vastatata voi nimellisesti, palauttamalla vastaukset sähköpostiini tai nimettömänä, tulostamalla tämän sähköpostin ja palauttamalla sen kirjekuoressa. Opinnäytetyöhöni tulee vastaukset joka tapauksessa nimettöminä.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn viimeistään 12.5.2017.

Kiitos avustanne!

- 1) Millainen on kokemuksesi perehdytyksestä aloittaessasi nykyisessä yrityksessä ja työtehtävissä?
- 2) Miten perehdytys toteutettiin? Oliko perehdytyksestä mielestäsi hyötyä?
- 3) Oletko saanut riittävästi tukea oppimiseen liittyvissä asioissa? Keneltä?
- 4) Kuinka tärkeäksi koet perehdyttämisen ja miksi se on tärkeä?
- 5) Millainen perehdytys tukisi työssä onnistumista?
- 6) Miten suhtaudut työhösi? Onko työsi mielestäsi kiinnostava?
- 7) Miten kuvailisit motivaatiosi ja asennettasi työhösi?
- 8) Oletko mielestäsi sitoutunut työhösi ja/tai työpaikkaasi ja miksi?
- 9) Onko sinussa sisäisen yrittäjyyden piirteitä ja käyttätkö näitä työssäsi ja miten?

## PEREHDYTYSKANSION SISÄLLYS

- 1 TERVETULOA TALOON ..... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
  - 1.1 Tilitoimisto Oy ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 1.2 Toimintaperiaatteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 1.3 Vaitiolovelvollisuus ja liikesalaisuudet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 1.4 Palvelut ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 2 TALON TAVAT ..... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
  - 2.1 Työaika, tauot, koeaika ja lomat ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 2.2 Palkka..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 2.3 Työterveyshuolto ja sairausloma .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 2.4 Työsuhde-edut..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 2.5 Koulutus..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 2.6 Tunnukset..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 3 TUTUSTUMINEN TYÖYHTEISÖÖN JA -YMPÄRISTÖÖN ..... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
  - 3.1 Työtoverit..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 3.2 Sidosryhmät ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.1 Asiakkaat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.2 Patentti- ja rekisterihallitus.. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.3 Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.4 Verohallinto ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.5 Kela ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.6 Työttömyysvakuutusrahasto..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.7 Vakuutusyhtiöt ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.8 Eläkelaitokset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.9 Ulosottovirasto ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 3.3 Koneet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.3.1 Tulostin ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.3.2 Postimaksukone..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4 TYÖSUHDEASIAT.... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

- 4.1 Työehtosopimus, työsuojelu ja luottamusmies .**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.2 Työsuhteen päättymisen .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5 MUUTA TÄRKEÄÄ ..**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 5.1 Tietotekninen turvallisuus.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.2 Arkistointikäytäntö .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 6 TUTUSTUMINEN TYÖTEHTÄVIIN .... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 6.1 Kirjanpitäjän tehtävät.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 6.2 Kirjanpitäjän muut tehtävät.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 6.2.1 Tilinpäätös .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 6.2.2 Tasekirja ja liitetiedot .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 6.2.3 Veroilmoitus .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 6.3 Palkanlaskijan tehtävät.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 6.4 Palkanlaskijan muut tehtävät .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 7 OHJEITA PEREHDYTTÄJÄLLE: PEREHDYTTÄMISPROSESSI..... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 7.1 Ennen töihin tuloa .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 7.2 Ensimmäisen työpäivän aikana.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 7.3 Ensimmäinen viikko .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 7.4 Ensimmäinen kuukausi .....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 7.5 Perekhyttämisen jatkaminen työnteon ohessa ..**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 7.6 Perekhyttämisen arviointi ja kehittäminen.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- LIITE 1.....**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- LIITE 2.....**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- LIITE 3.....**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**